

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO: SUBSECTOR CIU 1810 FABRICACIÓN DE PRENDAS DE
VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL**

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

**ANDREA MONSERRAT ERRÁEZ PROAÑO
MARCO PATRICIO CEVALLOS RODRÍGUEZ**

DIRECTOR: MÁSTER CARMEN DAZA

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Máster Carmen Daza

INFORMANTES:

Ing. Genoveva Zamora, MBA

Ing. Ximena Villamar, MBA

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por todo el amor que nos da y la vida que nos ha permitido tener, a nuestras familias por su constante guía y apoyo incondicional a lo largo de nuestras vidas, por su gran ejemplo de trabajo, esfuerzo y sacrificio los cuales han sido nuestra principal fuente de motivación para culminar con éxito la universidad.

También a nuestros amigos y amigas por hacernos pasar momentos inolvidables durante nuestra carrera, sin ellos la universidad no hubiera sido la misma.

Andrea y Patricio

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por proporcionarnos los medios para desarrollar este proyecto de investigación, a las profesoras del Grupo de Investigación PYME, por brindarnos las bases y apoyo durante la consecución del presente estudio y a las directoras del proyecto que nos han colaborado con empeño, aclarando nuestras inquietudes y encaminándonos hacia el cumplimiento exitoso de nuestra disertación.

Andrea y Patricio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO REFERENCIAL Y ANTECEDENTES, 3

- 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 3
- 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL ECUADOR, 6
- 1.3 INCIDENCIA DE LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 15
- 1.4 LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR, 19
- 1.5 CLASIFICACIÓN DE LOS CIIUS PARA LAS PYMES EN EL PROYECTO, 26
- 1.6 LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL, 30
 - 1.6.1 Integrantes del Sector, 32**
- 1.7 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 33
 - 1.7.1 Objetivo General, 33**
 - 1.7.2 Objetivos Específicos, 34**

2 FUNDAMENTO TEÓRICO, 36

- 2.1 METODOLOGÍA – INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN, 36
- 2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS, 44
 - 2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional, 44**
 - 2.2.1.1 Planificación Estratégica, 45
 - 2.2.1.2 Cultura Organizacional, 53
 - 2.2.1.3 Gestión Organizacional, 56
 - 2.2.2 Caracterización de Desarrollo Tecnológico, 63**
 - 2.2.2.1 I&D (Investigación y Desarrollo), 64
 - 2.2.2.2 Innovación, 65
 - 2.2.2.3 Tecnología, 67
 - 2.2.2.4 Innovación e Inversiones en Tecnología, 69
 - 2.2.2.5 La Conectividad en las PYMEs, 71
 - 2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información, 73**
 - 2.2.3.1 Adopción de las TICs por las PYMES, 74
 - 2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo, 82**
 - 2.2.4.1 Reclutamiento y Selección de Personal, 84
 - 2.2.4.2 Evaluación de Desempeño, 86
 - 2.2.4.3 Capacitación, 88
 - 2.2.4.4 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, 90

3 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 94

- 3.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 95

- 3.2 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL, 107
 - 3.3 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE CALIDAD, Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES, 117
 - 3.4 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES, 134
 - 3.5 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS, 141
- 4 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADO EN LAS PYMES, 148**
- 4.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: CONECTIVIDAD Y SOFTWARE EN LAS PYMES, 149
 - 4.2 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 155
 - 4.3 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 177
- 5 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 187**
- 5.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 187
 - 5.2 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL, 206
 - 5.3 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, 214
 - 5.4 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 222
- 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 228**
- 6.1 EN CUANTO A LA GESTIÓN ORGANIZATIVA AFILIACIÓN A CÁMARAS O GREMIOS, 229
 - 6.1.1 Conclusiones, 229**
 - 6.1.2 Recomendaciones, 230**
 - 6.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 231
 - 6.2.1 Conclusiones, 231**
 - 6.2.2 Recomendaciones, 232**
 - 6.3 HERRAMIENTAS DE CONTROL, 234
 - 6.3.1 Conclusiones, 234**
 - 6.3.2 Recomendaciones, 235**
 - 6.4 GESTIÓN DE CALIDAD, 235
 - 6.4.1 Conclusiones, 235**
 - 6.4.2 Recomendaciones, 236**
 - 6.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, 238
 - 6.5.1 Conclusiones, 238**
 - 6.5.2 Recomendaciones, 238**
 - 6.6 RECURSOS COMERCIALES, 239
 - 6.6.1 Conclusiones, 239**
 - 6.6.2 Recomendaciones, 240**
 - 6.7 MERCADOS DE DESTINO, 242
 - 6.7.1 Conclusiones, 242**

- 6.7.2 Recomendaciones, 243**
- 6.8 RECURSOS FINANCIEROS, 244
 - 6.8.1 Conclusiones, 244**
 - 6.8.2 Recomendaciones, 245**
- 6.9 EN CUANTO AL DESARROLLO TECNOLÓGICO, 247
 - 6.9.1 Conclusiones, 247**
 - 6.9.2 Recomendaciones, 249**
- 6.10 EN CUANTO A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 251
 - 6.10.1 Conclusiones, 251**
 - 6.10.2 Recomendaciones, 253**
- 6.11 EN CUANTO A LA CALIDAD DE EMPLEO, 254
 - 6.11.1 Conclusiones, 254**
 - 6.11.2 Recomendaciones, 257**
- 6.12 ACTITUD Y VALORES CENTRALES, 260
 - 6.12.1 Conclusiones, 260**
 - 6.12.2 Recomendaciones, 262**

BIBLIOGRAFÍA, 265

ANEXOS, 267

- ANEXO 1, 268
- ANEXO 2, 276
- ANEXO 3, 278
- ANEXO 4, 285

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación caracteriza a las pequeñas y medianas empresas manufactureras que operan en el Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de evaluar diferentes aspectos y diagnosticar su situación en general. Para desarrollar dicha investigación se recabaron datos a través de la aplicación de encuestas en las diferentes empresas objeto de estudio.

Las áreas de estudio que abarca la investigación son:

1. Gestión organizacional
2. Gestión tecnológica
3. Sistemas de información
4. Calidad del empleo

Los sectores seleccionados para el estudio son los más representativos de la industria manufacturera del Distrito Metropolitano y son los siguientes:

- Sector Químico
- Sector Alimenticio
- Sector Gráfico
- Sector Textil
- Sector Maderero
- Sector Metalmecánico.

Este trabajo está dividido en 6 capítulos, para organizar la información adecuadamente y poder apreciar de mejor manera el estudio, las bases teóricas de cada uno de estos se describen a continuación:

El capítulo I se introduce en el estudio de la Industria manufacturera en el Ecuador, la definición de la PYME y su caracterización en el país; se identifican los componentes de la Industria de fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel (CIIU D1810). Se muestra la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI), se exponen los integrantes del sector, los objetivos de la caracterización, general y específicos.

El capítulo II contiene la caracterización de la PYME y sus cuatro variables en el Subsector Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel, para lo cual se utilizó como técnica de recopilación de datos la encuesta que fue aplicada a empresas pertenecientes al CIIU D1810, seleccionadas de una base de datos previamente depurada. Posteriormente los resultados fueron procesados en el sistema SPSS (Statistical Analysis Software Predictive), y utilizados para elaborar el diagnóstico general y caracterización de variables, en las cuatro áreas de estudio antes mencionadas.

En los capítulos III, IV y V, se describen los resultados obtenidos en de las encuestas. En el capítulo III se describe la variable Gestión Organizacional, los temas que se abordan son: Distribución de capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; la generación de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos organizacionales y de comercialización; entre otros.

En el capítulo IV se describen los resultados obtenidos en dos variables, la primera, referente al Desarrollo tecnológico, en el cual se destacan los siguientes temas: Tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la generación de empleo; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental; actividades de innovación tecnológica, etc.

La segunda variable hace referencia a los Sistemas de Información; y los temas que se describen son: utilización del Internet, páginas Web; efectos en la generación de empleo; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

El capítulo V describe las características relacionadas con la calidad de empleo; algunos de los temas se refieren a los efectos en la generación de empleo; impacto y retos de las innovaciones; personal ocupado entre permanente y temporal; actividades de capacitación y porcentaje de inversión destinado a capacitación; procesos de selección de talento humano; estadísticas o registros de salud ocupacional y seguridad industrial, entre otros.

Finalmente el capítulo VI contiene las Conclusiones y Recomendaciones formuladas en cada una de las variables que caracterizan al entorno de trabajo de las PYMEs, en el subsector CIU 1810 Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; se pretende con ello dar un panorama general de las fortalezas y debilidades de la empresa y ofrecer soluciones viables para que puedan mejorar su gestión.

INTRODUCCIÓN

A través de los años el mundo ha tomado interés en investigar a la PYME, principalmente porque representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, fomentan el desarrollo económico e impulsan el aparato productivo de toda nación.

En el Ecuador la PYME ha venido cumpliendo el mismo rol, concentrándose la mayor cantidad de empresas en las ciudades de Quito y Guayaquil. Por este motivo, el presente proyecto de investigación se desarrollará en el Distrito Metropolitano de Quito, enfocado en el estudio de las PYMEs, específicamente de la industria manufacturera,

El objetivo del proyecto es contribuir con el desarrollo empresarial y mejoramiento de los niveles de competitividad de las PYMES. El primer paso será realizar un diagnóstico para determinar el estado en que se encuentran las empresas del sector. De esta manera el proyecto empieza formulándose la pregunta, **¿Cuál es el estado actual en que se encuentran las PYMEs de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito en relación con el nivel de desarrollo tecnológico, sistemas de información y la gestión organizacional para la calidad de empleo en el Distrito Metropolitano de Quito?**¹ Una vez determinado este punto se podrán proponer alternativas de gestión para ayudar a las PYMEs, con la aplicación de herramientas de aprendizaje, tecnológicas, de

¹ Objetivo general en el Proyecto de caracterización de la PYME en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito. FCAC-PUCE

sistemas de información y calidad de empleo, que apoyen en forma directa su desarrollo comercial, al viabilizar sus negocios en el contexto de un panorama económico globalizado.

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR PUCE ha considerado conveniente contar con el apoyo de la Superintendencia de Compañías y de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), quienes han aportado a la investigación con bases de datos y logística para la realización del trabajo de campo, basados en una encuesta aplicada al sector manufacturero clasificado según el sistema CIU², y por sub actividad, de acuerdo al número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías.

La presente investigación estudia al CIU D18, Fabricación de prendas de vestir adobo y teñido de pieles, subsector CIU D1810, Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel y es parte del macro proyecto de investigación “CARACTERIZACIÓN DE LA PYMEs EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

² Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas.

1 MARCO REFERENCIAL Y ANTECEDENTES

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

Existen varias definiciones para una PYME, varían tanto por la ubicación geográfica como por diferencias en criterios, entre esos, cantidad de personal, formación de capital, volumen de ventas, nivel de ingresos, entre otros.

Un concepto claro y general, relacionado con las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas es la fusión de conceptos de acuerdo con la ley de la Comunidad Andina, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador, en base a los criterios mencionados, las empresas tienen las siguientes categorías:

Cuadro No. 1: Clasificación empresas según Comunidad Andina

VARIABLES / ESTRATOS	MICRO EMPRESA	ARTESANAL	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Número de empleados efectivos	1 – 9	≤ 20	10 -49	50 – 199
Capital fijo descontado edificios y terrenos (US\$)	Hasta 20.000	27.000	27.001 – 119.000	≤ 120.000
Ingresos (US\$)	Hasta 100.000		100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000

Fuente: Comunidad Andina

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Aquí se puede definir claramente a la PYME; se puede mencionar que en el Ecuador aportan el 5% del PIB total, representan el 5% por ciento de las exportaciones nacionales, sin embargo constituyen entre el 92% y 94% de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios. Representan el 40% de la producción bruta del país y generan aproximadamente 250.000 puestos de trabajo. Las PYMEs enfrentan una serie de debilidades y limitaciones para acceder a los mercados, financiamiento, tecnología, lo que incide directamente en su baja productividad y competitividad.

La Superintendencia de Compañías también brinda pautas para determinar el tamaño de las empresas, tomando el criterio del “Proyecto de Propuesta de creación de Estatuto Andino de la PYME CAN, de Julio 14 de 2006, que en el capítulo I trata sobre las definiciones y clasificación de la PYME, es éste además el criterio utilizado en la clasificación a la industria manufacturera para la presente investigación.

Cuadro No. 2: Clasificación empresas según Superintendencia de Compañías

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

Fuente: Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, las variables mencionadas en el cuadro anterior se conceptualizan de la siguiente manera:

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

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

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

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

Para el presente proyecto ha primado la variable “empleados efectivos” como clasificador de las industrias en pequeña o mediana empresa.

La Corporación Financiera Nacional (CFN), tiene la siguiente clasificación, para personas naturales o jurídica privada puedan acceder a los créditos que brinda.

³ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (Julio 14, 2006). *Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN.*

Cuadro No. 3: Clasificación empresas según la CFN

TAMAÑO	CRITERIO
Microempresa	Máximo 10 empleados permanentes (incluye propietario), cuyos activos totales, excluidos terrenos y edificios no superen los US \$20,000.
Pequeña Empresa	Activos fijos, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$ 150,000
Mediana Empresa	Activos fijos, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$ 150,000
Gran Empresa	Se deja entendido de manera tacita, los que tengan activos fijos excluidos terrenos y edificios que superen los US \$ 150,000

Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

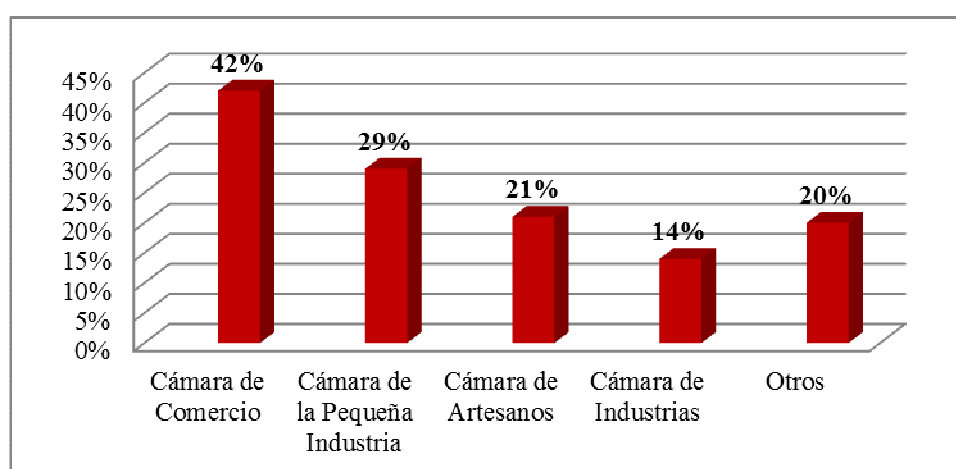
La importancia de las PYMEs como unidades de producción de bienes y servicios, en el país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

La conformación del capital de las PYMEs mantiene todavía una estructura cerrada, son empresas de tipo familiar, así también, el alto porcentaje de compañías con RUC evidencia un alto grado de formalidad, aunque no se asegura el cumplimiento de sus obligaciones para con el Estado y la sociedad, pues al considerarse pequeñas empresas no tienen un control estricto, esto conlleva a evadir impuestos o a situarse en un grupo al que no deberían pertenecer por sus características, como al RISE, afectando indirectamente a todo el gremio al que pertenecen.

Sin embargo un estudio realizado por la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria, sobre las PYMEs en el país, a través de encuestas a una muestra

de 4000 pequeñas y medianas empresas en las diferentes provincias del Ecuador, arrojó resultados que fueron publicados en la Revista Ekos del mes de octubre de 2004, y entre los cuales figuraba la asociación de dichas empresas a algún gremio específico. En la provincia de Pichincha la mayor parte de las PYMEs se encuentran afiliadas a la Cámara de Comercio y a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Gráfico N° 1: Afiliación de PYMEs a gremios



Fuente: Revista Ekos Economía y Negocios, N°126 octubre de 2004. PYMEs, el pilar oculto de la Economía.

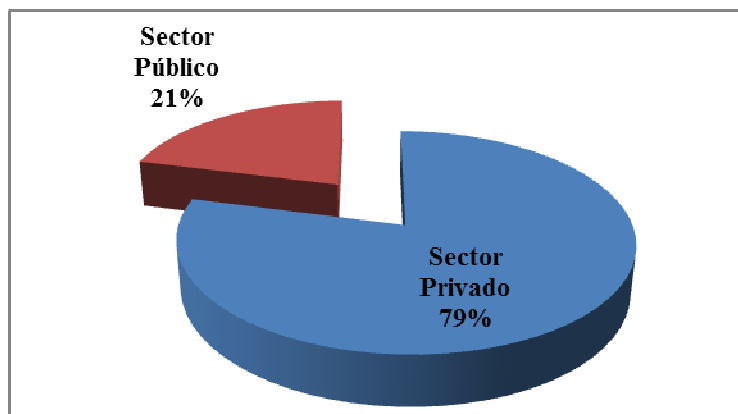
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

De acuerdo con la información del diario “EL MERCURIO” 2009, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha calcula que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) aportan apenas un 10% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero del Ecuador, mientras que representan el 76% del total de los establecimientos industriales del país y que generan cerca de un millón de empleos para hombres y mujeres aunque prevalece el empleo masculino.

A. DESTINO DE LAS VENTAS

Según la revista Ekos, los sectores más representativos dentro de las PYMEs ecuatorianas son: metalmecánico, alimenticio, químico, maderero, textil y turístico. Y el principal comprador de los productos elaborados por las PYMEs en nuestro país es el sector privado. El sector público tiene una reducida participación en la compra de los productos ofrecidos por las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas.

Gráfico N° 2: Destino de las ventas por Sectores



Fuente: Revista Ekos Economía y Negocios, N°126 octubre de 2004. PYMEs, el pilar oculto de la Economía.

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Sin embargo actualmente mediante el INCOP⁴, las empresas pueden tener una mayor oportunidad y ofrecer sus productos al estado, obteniendo el RUP⁵.

Según un estudio realizado por el MICIP⁶ (actual MIPRO⁷), en el año 2002, en el cual encuestaron a una muestra de 4000 PYMEs en todo el país, se identificaron

⁴ INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.

⁵ REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES.

los tipos de obstáculos para el desarrollo que perciben los pequeños empresarios dentro del país y el tipo de apoyo que esperan por parte del Gobierno para superar dichos obstáculos. Por provincias se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro N° 4: Obstáculos para el desarrollo de las PYMEs en el Ecuador

Obstáculos internos	Pichincha	Guayas	Manabí	Los Ríos	Esmeraldas
Situación económica del país inestable	29%	29%	17%	33%	7%
Procedimientos aduaneros engorrosos	28%	3%	13%	6%	0%
Poco acceso a financiamiento	26%	22%	6%	17%	0%
Sistema Tributario poco favorable	24%	7%	8%	6%	14%
Escasa seguridad Jurídica	15%	7%	2%	6%	0%
Legislación Laboral desfavorable	10%	6%	5%	4%	0%
Calidad deficiente de servicios públicos	9%	9%	8%	9%	0%
Baja calidad y poca disponibilidad de RRHH	9%	10%	6%	6%	0%
Otros	20%	4%	5%	0%	0%

Fuente: Federación de Cámaras de la Pequeña Industria

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

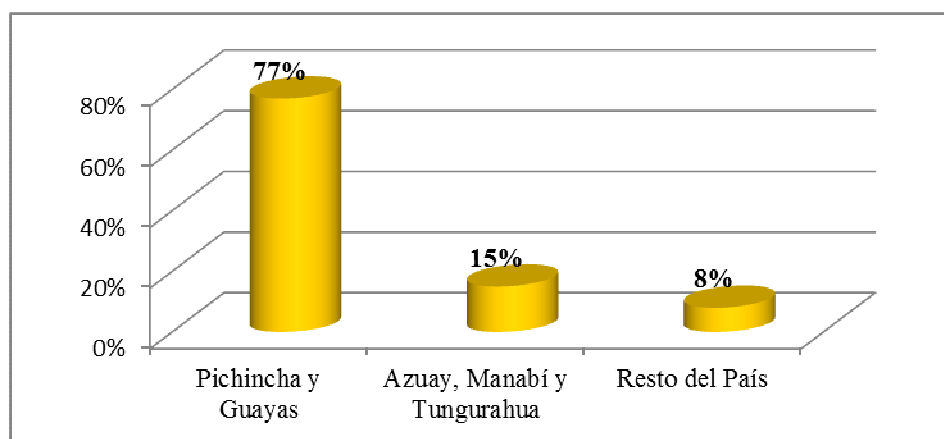
En términos generales el problema que más se percibe es la situación económica inestable en el país y la falta de liquidez. Los pequeños empresarios se preocupan por esta situación ya que les genera incertidumbre al momento de manejar sus negocios. Otro factor importante es el escaso acceso al financiamiento con el que cuentan las PYMEs. Y deben recurrir a crédito directo con proveedores.

⁶ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD, INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS. (Marzo de 2002). *Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria*.

⁷ MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD DEL ECUADOR.

Según un estudio⁸ de la CAPEIPI, a pesar de que se puede encontrar PYMEs en todas las regiones del país, la mayoría se concentran en los centros urbanos, debido a que allí cuentan con un fácil acceso a infraestructura, servicios, materiales, etc. La mayor parte de las empresas se encuentran en Pichincha y Guayas, y en menor medida en las provincias de Azuay, Manabí y Tungurahua. Como se muestra en el gráfico siguiente existe una notoria concentración de las PYMEs en los centros urbanos.

Gráfico N° 3: Distribución de PYMEs en el país



Fuente: CAPEIPI

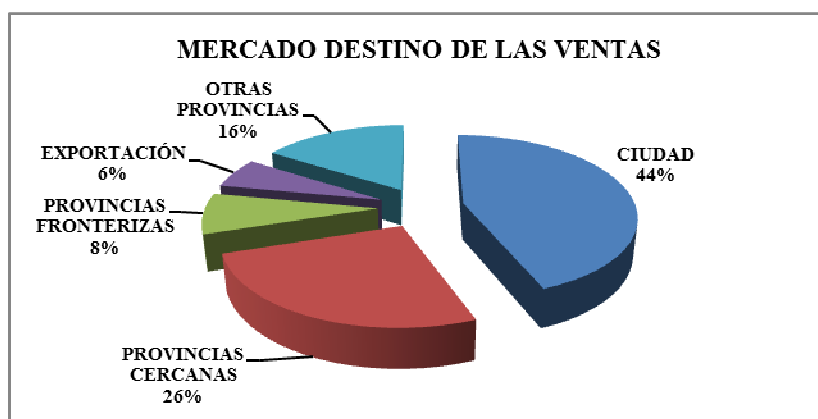
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Como se había mencionado, las PYMEs de nuestro país se caracterizan por tener una estructura familiar y cerrada; el 32,5% operan como personas naturales y el 37,3% son compañías de responsabilidad limitada. Debido a esto la sucesión en la administración y la propiedad, la utilización de los recursos, la cobertura de los gastos familiares, entre otros, son los principales problemas que enfrentan estas empresas.

⁸ Marco BARRERA. (Septiembre de 2001). *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*. Estudio de la CAPEIPI.

En cuanto al destino de las ventas dentro y fuera del país, en su mayoría es para el consumo local y apenas un 6% está destinado a la exportación, debido a los costos de producción que afrontan, los cuales tienen que ver con la adquisición de materia prima y la contratación de mano de obra. La mayor parte de las materias primas que consumen las PYMEs son de origen nacional; y un factor que influye en la compra de los materiales al ser muy difícil conseguir financiamientos con bancos privados o instituciones del estado, los pequeños empresarios apuestan a la utilización del crédito concedido por los proveedores. Dentro del CIU 1810 la principal materia prima que utilizan son telas e hilo, son de origen extranjero en un 80% y los costos se han elevado en el último semestre a causa del alza del precio del algodón.

Por lo tanto la mayoría de las PYMEs se concentran en producir para el mercado nacional o local. Muy pocas apuestan por las ventas en mercados regionales o internacionales. Mientras más lejano es el mercado, menos participación tienen las pequeñas y medianas empresas. Las PYMEs que destinan su producción al mercado extranjero constituyen un porcentaje muy reducido de todas las empresas existentes.

Gráfico No. 4: Destino de las ventas dentro y fuera del país

Fuente: Ministerio de Industria y Competitividad (MIC)

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

De acuerdo con el estudio emitido por “La Comisión Económica para América Latina y el Caribe” (CEPAL), las principales razones para que las PYMEs no exporten o tengan dificultades para hacerlo son:

- Desconocimiento:
 - Requisitos nacionales e internacionales de los mercados exteriores.
 - Incentivos nacionales e internacionales para el fomento de las exportaciones.
- Exigencias técnicas, de calidad y legales de los países demandantes.
- Escasa capacidad de negociación.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización.

- Débiles encadenamientos productivos-materias primas.
- Costos elevados por desperdicio de materia prima.
- Insuficiente cantidad productiva para exportar.
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

A pesar de las dificultades el sector manufacturero, según los datos del Banco Central del Ecuador en la década de los noventa, después del petróleo y banano, constituye el tercer rubro de importancia. Se destaca el gran crecimiento que tuvo en esta década, al pasar de 352 millones a 1.228 millones de dólares, incrementándose en 3.5 veces. Así continuó en los periodos siguientes, pues en el 2002 se distingue el crecimiento de dos importantes sectores: comercio y la industria manufacturera.

B. RECURSO HUMANO

En cuanto al recurso humano, este constituye el principal factor de la producción de las PYMEs ecuatorianas. La demanda de mano de obra depende del sector y de las particularidades de cada rama industrial, pero, de manera general, se puede decir que la mano de obra que se utiliza es poco calificada.

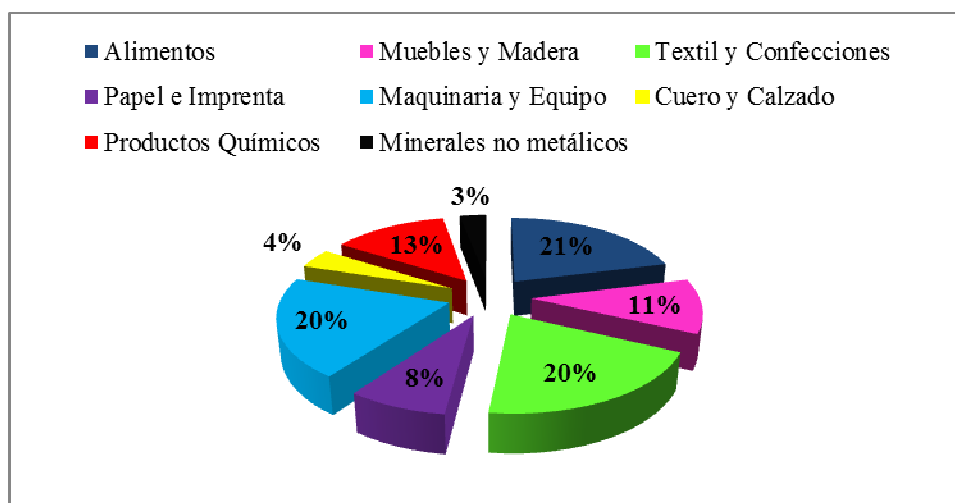
En la industria ecuatoriana las grandes empresas son las que más plazas de empleo generan en comparación a las PYMEs, por razones obvias. Muchas veces

las PYMEs no cuentan con más de 5 o 10 empleados ya que debido a sus actividades y volúmenes de ventas no requieren más.

Adicionalmente, dentro de las PYMEs, es bajo el porcentaje de trabajadores de las áreas de producción que son debidamente calificados; la mayor parte o se encuentran semi calificados, en constante proceso de aprendizaje o se encuentran no calificados.

En el siguiente gráfico se muestra la estructura de empleo de las PYMEs en nuestro país según el sector industrial al que correspondan.

Gráfico N° 5: Estructura de empleo por sector de las PYMEs



Fuente: Revista Ekos Economía y Negocios, N°126 octubre de 2004. PYMEs, el pilar oculto de la Economía.

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Como se puede observar en el gráfico, el sector que genera más empleo es el de alimentos, seguido por textil y confecciones y los de maquinaria y equipo. El sector que menos empleo genera es el de minerales no metálicos.

En la división por sectores, los de alimentos (21%), textil y confecciones (20%), maquinaria y equipo (20%) y productos químicos (13%), generan el 74% de plazas de trabajo de la PYME en el Ecuador.

Las pequeñas industrias, tanto en el Ecuador, como a nivel mundial constituyen una clave para generar empleo y riqueza, para dinamizar la economía y mejorar los problemas sociales y la gobernabilidad. Además son muy importantes para ayudar a fortalecer la economía de regiones y provincias que cuentan con menos recursos. Actualmente, la situación de la pequeña industria se caracteriza por contar con: escaso nivel tecnológico; calidad de producción baja debido a la ausencia de normas; falta de acceso a créditos y altos costos; mano de obra poco calificada; producción orientada al mercado interno; ausencia de políticas y estrategias para incentivar el desarrollo del sector; exiguo apoyo para la capacitación.

Es por esta razón que las PYMEs representan un factor importante de estudio y análisis, ya que significan una poderosa fuerza productiva en el Ecuador y por ende al desarrollo económico del país.

1.3 INCIDENCIA DE LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

En la industria manufacturera, las PYMEs son importantes en la economía, se puede observar al hacer una clasificación conforme al número de empresas existentes, ventas, empleo y activos fijos.

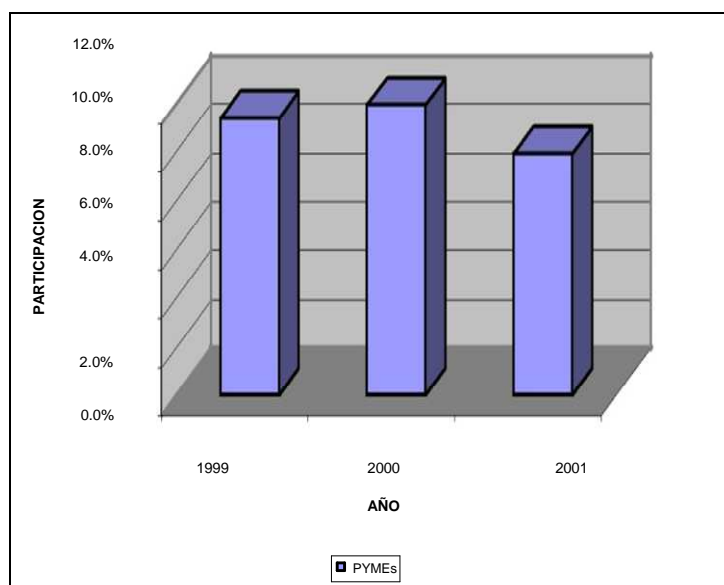
Cuadro No. 5: Importancia de las PYMEs en la Economía

TAMAÑO	VENTAS			PERSONAL OCUPADO			ACTIVOS FIJOS		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Microempresa	1.3%	1.6%	1.8%	4.8%	6.1%	5.5%	49.4%	50.5%	46.4%
Pequeña Empresa	64.1%	61.6%	55.5%	60.4%	56.5%	55.8%	35.0%	32.8%	36.0%
Mediana Empresa	15.7%	16.6%	19.3%	23.3%	24.1%	24.8%	4.5%	5.3%	6.1%
Gran Empresa	18.9%	20.2%	23.4%	11.5%	13.3%	13.9%	11.1%	11.4%	11.5%
PYMES	79.7%	78.2%	74.8%	83.7%	80.6%	80.6%	39.5%	38.0%	42.1%

Fuente: Encuesta INEC

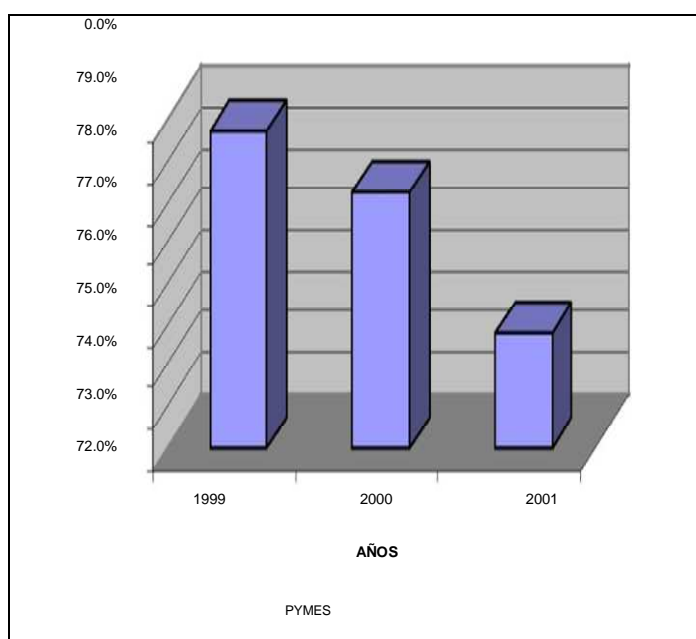
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Con los datos de la encuesta de Manufactura del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) de los años 1999, 2000 y 2001 y utilizando la definición de PYMEs presentada anteriormente, se obtiene que éstas han representado en promedio un 11,1 % de la participación de las ventas, un 37,2 % promedio de la participación de empleo del empleo y un 77,6 % promedio del número de empresas, representado en los gráficos 5, 6 y 7.

Gráfico No. 6: Participación relativa de las PYMEs

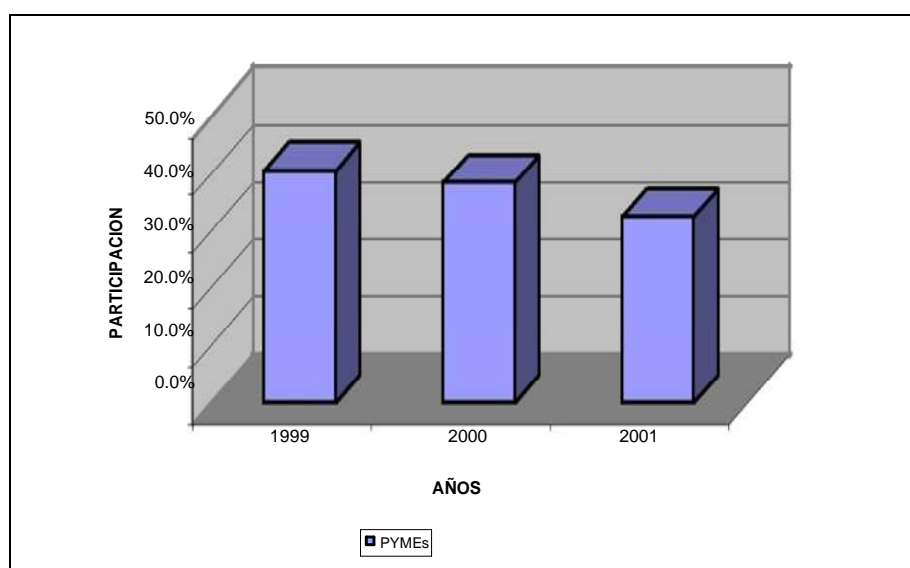
Fuente: INEC

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 7: Participación relativa de PYMEs (% del número de empresas)

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 8: Participación relativa de PYMEs (% del empleo)

Fuente: INEC

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Si bien es cierto en la muestra el porcentaje de participación de las PYMEs acorde con el nivel de ventas es menor, el número de pequeñas y medianas empresas existentes en cada industria es alto, de forma que en industrias como: Fabricación de

equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones, fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes, fabricación de otros tipos de equipo de transporte, solo se puede apreciar la presencia de las PYMEs.

Al analizar la evolución de la presencia de las PYMEs en la industria manufacturera, se tiene que su participación relativa ha tendido a reducirse significativamente a través del tiempo.

Considerando las diferencias dentro de la industria en la presencia de las PYMEs, se puede observar que su participación varía considerablemente a través de las industrias manufactureras.

Tomando las industrias a nivel de tres dígitos del CIU, se presenta la participación promedio de las PYMEs en las ventas totales de cada industria para los años (1999 – 2001). Se puede apreciar que en algunos sectores como adobo y teñido de pieles, fabricación de piel, fabricación de fibras sintéticas o artificiales, fabricación de metales, fabricación de maquinaria de uso general, fabricación de otros tipos de equipo eléctrico N.C.P., entre otros, la participación de las PYMEs en las ventas es del 100 %. En cambio, en otros sectores como elaboración de productos de tabaco, fabricación de productos de la refinación del petróleo, fabricación de lámparas eléctricas, fabricación de vehículos automotores, la presencia de este tipo de empresas es inexistente.

1.4 LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introdujo el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo los más utilizados: algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda.

De acuerdo con el Banco Central, la industria textil dentro de la economía del país ha aportado cerca de 2 puntos porcentuales al Producto Interno Bruto (PIB), y representa el 13% en la Industria Manufacturera en el año 2009, excluyendo la refinación de petróleo, es el segundo más importante después de la industria de fabricación de alimentos y bebidas. Sin embargo esta participación muestra una tendencia descendente en los últimos diez años.

**Cuadro N° 6: Estructura de la Industria Manufacturera en términos reales
2005-2009**

Ramas de Actividad CIU CN / Años	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (prev)
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	100%	100%	100%	100%	100%
Carnes y pescado elaborado	32,8%	35,1%	35,3%	34,6%	35,7%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	15,5%	14,6%	14,3%	13,5%	13,0%
Productos Alimenticios diversos	10,8%	10,5%	10,8%	10,5%	10,8%
Productos de madera y fabricación de productos de madera	9,9%	9,5%	9,4%	10,1%	9,5%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	7,3%	6,9%	6,7%	7,2%	7,2%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	6,4%	6,5%	6,4%	6,5%	6,5%
Papel y productos de papel	3,8%	3,7%	3,7%	3,9%	3,8%
Elaboración de bebidas	3,1%	3,1%	3,3%	3,6%	3,7%
Elaboración de azúcar	3,9%	3,7%	3,6%	3,4%	3,4%
Fabricación de maquinaria y equipo	2,8%	3,0%	3,1%	3,5%	3,2%
Cereales y panadería	3,3%	3,1%	2,9%	2,8%	2,7%
Elaboración de productos de tabaco	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Industrias manufactureras N.C.P.	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

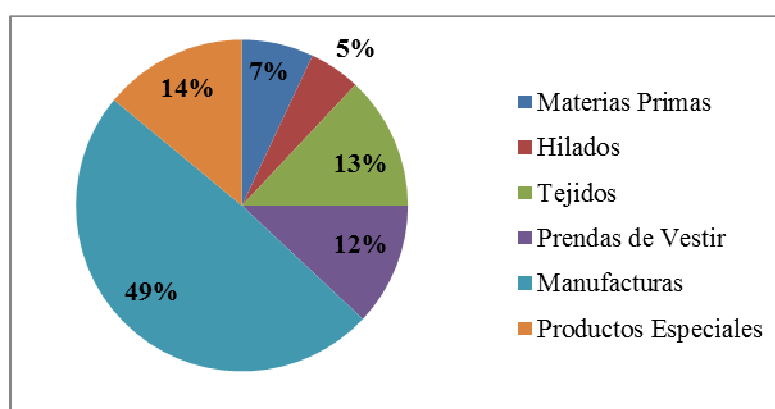
Fuente: Banco Central del Ecuador – Cuentas Nacionales Anuales

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

En relación al comercio exterior, la exportación de manufacturas de textiles a pesar de tener un porcentaje bajo, ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos tres años (30,5% en promedio). En 2009 el crecimiento de las exportaciones textiles fue de 23,6% y su participación dentro de las exportaciones totales fue de 1,3%, dicha participación fue mayor a la registrada en 2008 en 0,5 puntos porcentuales.

De acuerdo a información tomada de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) en el 2009 los principales productos exportados fueron las manufacturas (48,9%) y productos especiales (14,2%) y los destinos más importantes fueron Venezuela (55,81%) y los países miembros de la Comunidad Andina (24,25%).

**Gráfico No. 9: Exportaciones de textiles de acuerdo al tipo de producto
(Participación porcentual 2009)**



Fuente: AITE, en base a las estadísticas del Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura Tungurahua, Azuay y Guayas.

La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo en el Ecuador, principalmente porque demanda mano de obra no calificada, a pesar que la necesita, y es además una industria integrada que requiere de otros sectores como el químico, de la industria de plásticos, etc.

La industria textil contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado

en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo se enfrenta al reto de competir dentro y fuera del país con artículos de origen externo en particular los de procedencia china.

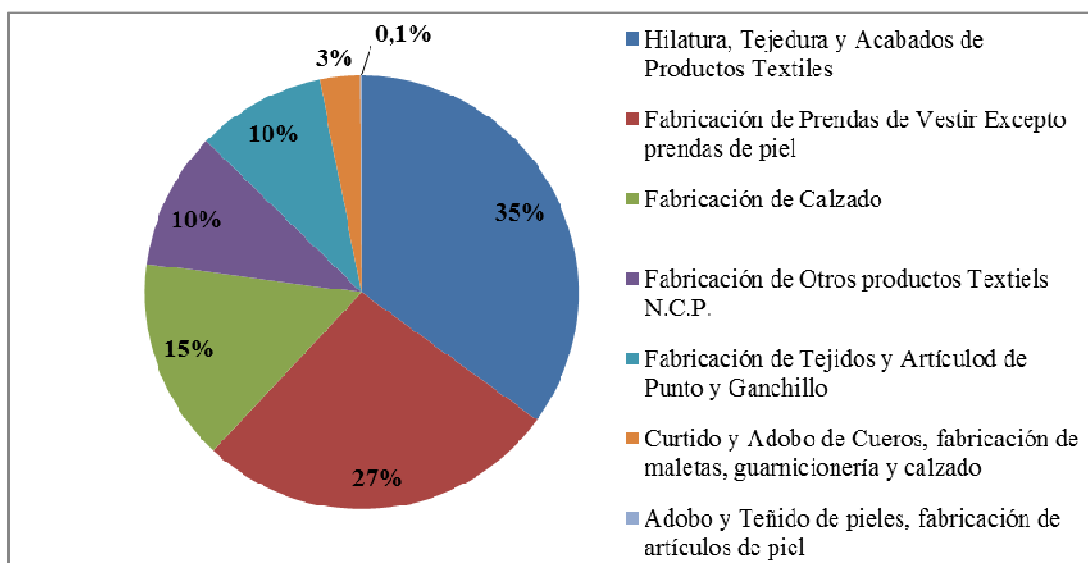
Por tanto mejorar la competitividad es el principal desafío de la industria, hacerlo permitirá ingresar y posicionarse en mercados foráneos, incentivar la producción y por lo tanto generar importantes plazas de empleo.

A continuación se presentará el análisis ofrecido por el INEC, para establecer la importancia del sector en la economía nacional, el comercio de bienes y servicios, el empleo que otorga y el consumo en los hogares.

En cuanto al desempeño económico del sector, de los resultados de la Encuesta de Manufactura y Minería se desprende que en 2007 la producción total de la industria dedicada a la fabricación de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero, representó el 3,5% de la producción manufacturera total.

Al interior de la industria textil, el sector de mayor aporte es el de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles, éste subsector concentra el 35% de la producción del sector, seguido del de fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel.

Gráfico No. 10 Producción de la Industria Fabricación de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero según sus componentes. 2007



Fuente: AITE, en base a las estadísticas del Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 7: Producción promedio y estructura porcentual de la producción total según tamaño del establecimiento. 2007

Tamaño de la Empresa	Producción promedio por empresa	Participación sobre total de empresas investigadas	Participación sobre la producción total
Pequeña	\$ 25.585,12	6,30%	5,50%
Mediana	\$ 25.298,59	13,90%	10,80%
Grande	\$ 34.092,85	79,90%	83,70%
Total	\$ 84.976,56	100%	100%

Fuente: AITE, en base a las estadísticas del Banco Central del Ecuador

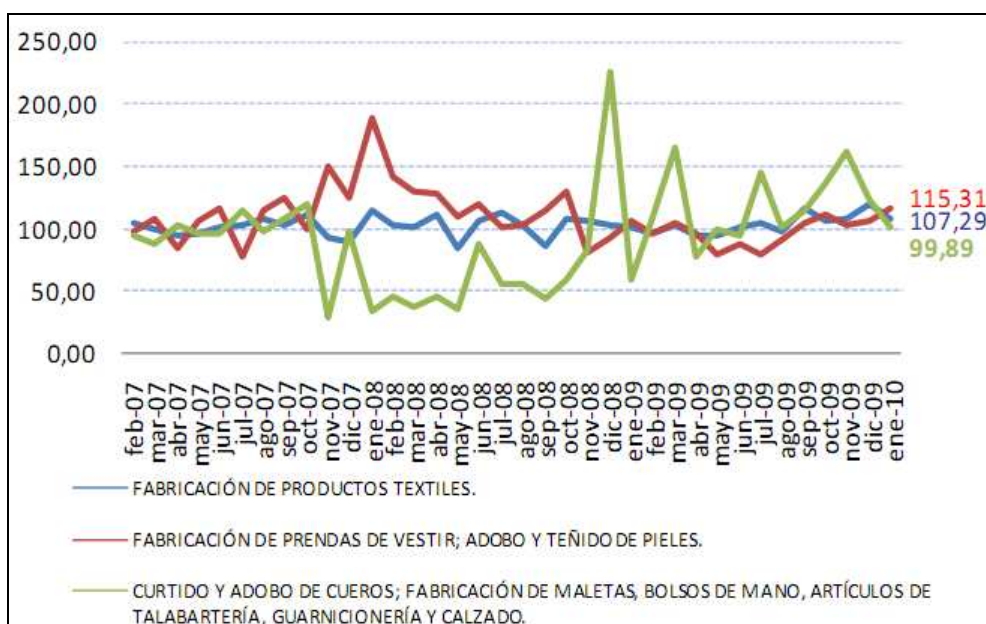
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los ingresos del sector textil no se deben solo a las actividades productivas sino también a las actividades relacionadas al comercio. De acuerdo a los resultados de la Encuesta Anual de Comercio Interno de 2007, la comercialización de productos textiles y prendas de vestir representa el 2,3% de la producción total de las actividades comerciales. De las ventas generadas por el sector textil, la

comercialización al por menor de artículos textiles y prendas de vestir es la de mayor participación con 82%.

En enero de 2010, el desempeño económico medido a través del Índice de nivel de actividad registrada (INA-R) muestra, en las actividades relacionadas a la fabricación de productos textiles y la elaboración de prendas de vestir, niveles superiores al índice general (105,32) y al índice de la industria manufacturera (104,21), lo cual indica un buen desempeño de las ventas del sector textil.

Gráfico No. 11: Índice de Actividad Económica registrada de enero de 2007 a enero de 2010

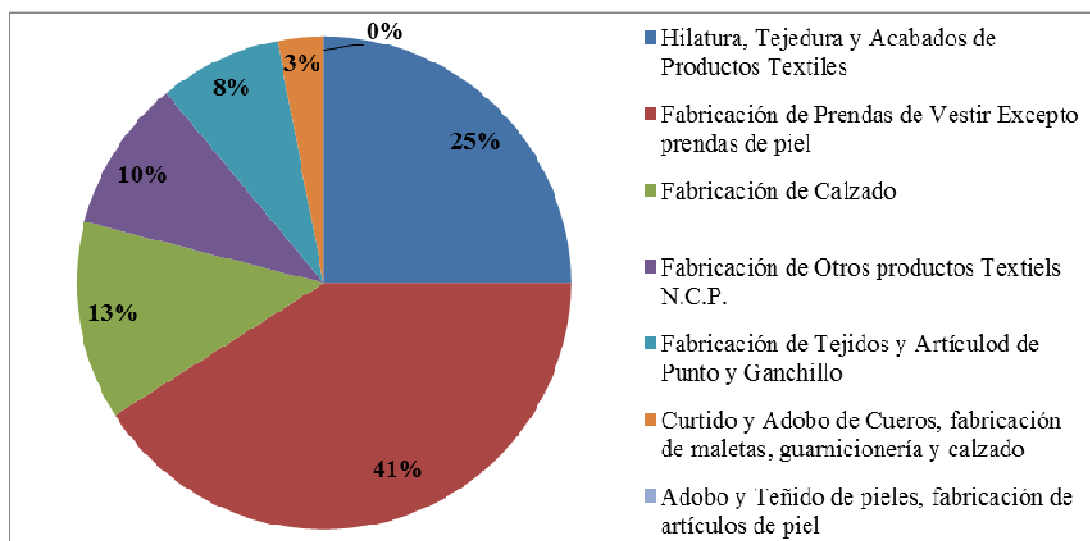


Fuente: INEC, Indicadores de la Producción Industrial

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En cuanto al empleo generado, en el 2007 a la industria textil le corresponde el 11,5% del personal ocupado en la industria manufacturera, siendo la fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel, la que captó más mano de obra.

Gráfico No. 12: Personal ocupado en la industria de fabricación de productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero. 2007

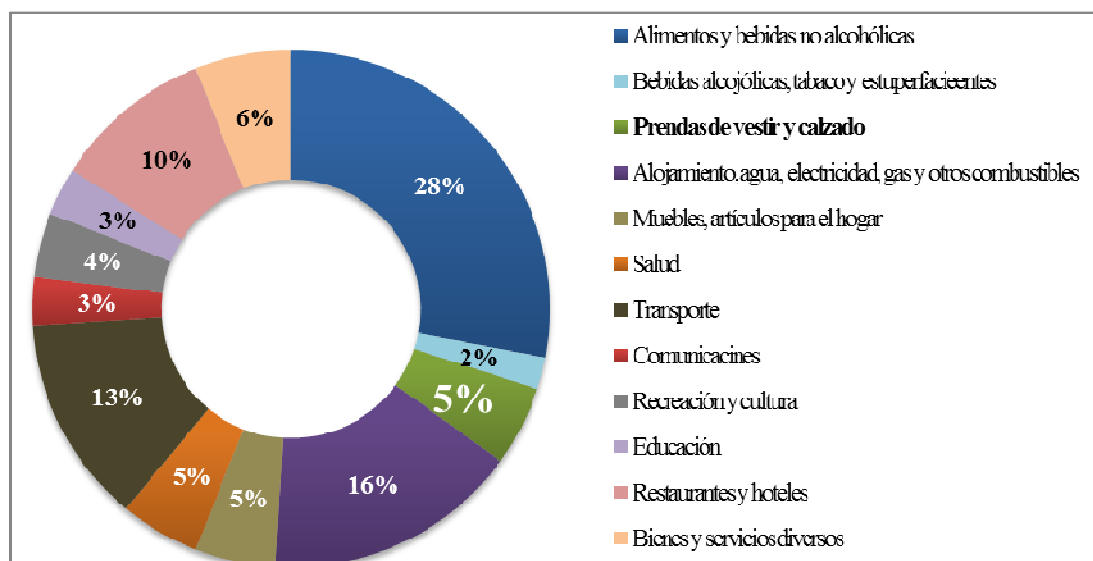


Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Finalmente en cuanto al consumo en los hogares de acuerdo a la Encuesta de Condiciones de Vida Quinta Ronda (ECV); a nivel nacional el gasto mensual en prendas de vestir y calzado representó el 4,76% del gasto de consumo de los hogares. Este rubro ocupa el séptimo lugar en importancia dentro de una canasta compuesta por 12 categorías de consumo. La participación del gasto en prendas de vestir y calzado no muestra diferencias significativas entre los hogares del área urbana y rural. En las zonas urbanas el gasto representa el 4,83% del gasto total de consumo, mientras que en el sector rural es el 4,48%. Estos valores se producen porque no son bienes de primera necesidad.

**Gráfico No. 13: Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional.
2005-2006**



Fuente: INEC, ECV Quinta Ronda 2005-2006

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

1.5 CLASIFICACIÓN DE LOS CIUS PARA LAS PYMES EN EL PROYECTO

Existe una Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIUs) para los subsectores industriales en la industria minera y manufacturera.

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

Cuadro N° 8: CIU Consolidado de PYMEs en el Distrito Metropolitano de Quito

CIU	CONSOLIDADO DE PYMES	N° CIAS.
D	TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	827
D24	FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	114
D15	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	103
D22	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	84
D17	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	79
D36	FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	62
D18	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES	57
D25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLÁSTICO.	57
D28	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	53
D29	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	46
D26	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	30
D31	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS N.C.P.	30
D33	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES	29
D21	FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL	28
D20	PRODUCCIÓN DE MANERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES, FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES	15
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA, GUARNICIONERÍA Y CALZADO.	12
D34	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.	11
D27	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES	9
D32	FABRICACIÓN DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES.	3
D35	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPOS DE TRANSPORTE.	2
D16	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO.	1
D30	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMÁTICA.	1
D37	RECICLAMIENTO.	1
D23	FABRICACIÓN DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR	0

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para el presente proyecto se ha tomado los subsectores más representativos de la industria manufacturera, excluyendo los CIUs D26, D29, D31 y D33 que dirigen sus actividades hacia la importación de productos acabados y su posterior comercialización.

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

Cuadro No. 9: CIUs seleccionados para el Proyecto

CIU	ACTIVIDAD / SUBACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
D15	Actividad	Elaboración de productos alimenticios
1511	Subactividad	Producción de carne y de productos cárnicos
1549	Subactividad	Elaboración de productos alimenticios N.C.P.
1541	Subactividad	Elaboración de productos de panadería
D17	Actividad	Fabricación de productos textiles
1721	Subactividad	Fabricación de artículos confeccionados con materias textiles, excepto prendas de vestir.
1711	Subactividad	Preparación e hilatura de fibras textiles, tejeduría de productos textiles
D18	Actividad	Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles
1810	Subactividad	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
D19	Actividad	Curtido y Adobo de cueros, fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, guarnicionería y calzado
1912	Subactividad	Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares y artículos de talabartería y guarnicionería
1920	Subactividad	Fabricación de Calzado
D20	Actividad	Producción de Madera y fabricación de productos de madera y de corcho excepto muebles, fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables
2022	Subactividad	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones
D21	Actividad	Fabricación de papel y de productos de papel
2101	Subactividad	Fabricación de pasta de papel, papel y cartón
2109	Subactividad	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
D22	Actividad	Actividades de ediciones e impresión de reproducción de grabaciones
2212	Subactividad	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
2211	Subactividad	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2221	Subactividad	Actividades de impresión
D 24	Actividad	Fabricación de sustancias y productos químicos
2424	Subactividad	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2423	Subactividad	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
D25	Actividad	Fabricación de productos de caucho y de plástico
2520	Subactividad	Fabricación de productos y artículos de plástico
D28	Actividad	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo
2892	Subactividad	Tratamiento y revestimiento de metales, obras de ingeniería, mecánica en generalizadas a cambio de una retribución o por contrato
2811	Subactividad	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
D36	Actividad	Fabricación de muebles, industrias manufactureras N.C.P
3610	Subactividad	Fabricación de muebles y cualquier material

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El estudio toma como base de datos un número de empresas proporcionado por la Superintendencia de Compañías y la CAPEIPI para el Distrito Metropolitano de Quito, que puede variar, debido a que algunas empresas no han sido registradas, tienen un CIUU equivocado, han sido fusionadas, eliminadas, etc.

A continuación se ve el número de empresas que presentaron información sobre ingresos opcionales a la Superintendencia de Compañías y posteriormente las que corresponden a la industria manufacturera.

Cuadro No. 10: Información financiera por segmentos – Quito

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

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Al observar por segmentos, las PYMEs en el año 2006, representaron el 52% del total de compañías, mientras en el año 2007 representaron el 53%; en cuanto a los ingresos operacionales, en el año 2006 tuvieron un participación del 18,8%, en tanto

que el 2007 fue de 18,5%, por tanto de un año al otro no existió un incremento significativo de la participación de las PYMEs.

En cuanto a las grandes empresas sucede el mismo fenómeno, existe incremento de 44 empresas de un año a otro; la participación sobre los ingresos operacionales en el año 2006 fue del 80,75%, mientras que el año 2007 fue del 81,07%, sin embargo la participación total de ingresos operacionales es prácticamente cuatro veces más de lo generado por las PYMEs.

1.6 LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL

La industria de fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel es la más representativa dentro del CIU D18 y de la industria textil y de la confección, pues dentro de la cadena textil que involucra específicamente tres actividades 1: producción de materias primas, agrícolas o animales, 2: producción de hilos o textiles y 3: fabricación de prendas de vestir o confecciones, la última es la que más actividad genera en el país.

El presente estudio se centrará en las pequeñas y medianas empresas del sector de Textil, que realizan la sub-actividad D1810 correspondiente a fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel en el Distrito Metropolitano de Quito.

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

**Cuadro N° 11: Información Financiera de Empresas Manufactureras
presentados a la Superintendencia de Compañías – 2007.**

DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS ACTIVIDAD ECONÓMICA D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS CIUDAD DE QUITO AÑO 2007					
VARIABLES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	GRAN TOTAL QUITO
NÚMERO DE COMPAÑÍAS	351	539	288	157	1335
ACTIVO	7,155,318	129,220,475	371,778,907	3,337,655,803	3845810503
PASIVO	7,496,602	91,906,813	247,237,670	1,961,843,564	2,308,484,649
PATRIMONIO	-341,285	37,313,663	124,541,237	1,375,812,240	1,537,325,854
INGRESOS OPERACIONALES	7,294,488	185,275,925	536,859,703	4,931,979,909	5,661,410,024
UTILIDAD DEL EJERCICIO	261,083	6,490,098	18,707,276	244,377,431	269,835,888
PERDIDA DEL EJERCICIO	-978,02	- 2,127,277	- 3,664,668	- 17,624,365	- 24,394,330

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

En el Cuadro No. 11 podemos ver que la pequeña y mediana empresa representan el 62% (827) del total de compañías manufactureras; en cuanto a los ingresos operacionales generados por las PYMEs, estos corresponden únicamente al 13% de los ingresos totales en la ciudad de Quito; y en cuanto a la utilidad generada, a las pequeñas y medianas empresas les corresponde solamente el 10%. Las grandes empresas son las que cuentan con más activos, mayores ingresos y mayor utilidad.

A continuación se observa en detalle las sub actividades que componen al CIU D18:

Cuadro No. 12: Subactividades CIU D18

COD.CIU		DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
D	18	Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles.
D	181	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
D	1810	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
D	1810.0	Fabricación de prendas de vestir con materiales de todo tipo (excepto pieles finas).
D	1810.00	Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.).
D	1810.01	Confección de ropa a la medida.
D	1810.02	Fabricación de accesorios de vestir con todo tipo de material: calzado confeccionado con material textil, sin suela aplicada, chales, corbatas, corbatines, guantes, cinturones, partes para accesorios de vestir, redecillas para el cabello, sombreros,
D	1810.03	Fabricación de sombreros de paja toquilla.
D	1810.1	Actividades administrativas relacionadas directamente con la fabricación de prendas de vestir.
D	1810.10	Actividades administrativas de compra de materias primas para la elaboración de prendas de vestir.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

1.6.1 Integrantes del Sector

El CIU D18 está conformado por varias subactividades, dentro de estas, la subactividad D1810, que se detalla en el siguiente cuadro proporcionado por la Superintendencia de Compañías para el año 2010.

Cuadro No. 13: Clasificación CIU D1810

CIU 1810	INTEGRANTES
D 1810.0.00	Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.).
D 1810.0.01	Confección de ropa a la medida
D 1810.0.02	Fabricación de accesorios de vestir con todo tipo de material: calzado confeccionado con material textil, sin suela aplicada, chales, corbatas, corbatines, guantes, cinturones, partes para accesorios de vestir, redecillas para el cabello, sombreros,
D 1810.0.03	Fabricación de sombreros de paja toquilla.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Como muestra el Cuadro No. 9, se tiene a los integrantes del sector CIU D1810 fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel, que se caracterizan por confeccionar ropa en su mayoría de tela de punto, jeans, lana.

1.7 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

1.7.1 Objetivo General

El proyecto que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica aplicado a la investigación del CIU 1810 propone:

“CARACTERIZAR EL NIVEL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO EN LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA (PYMES) DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL

**DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CORRESPONDIENTE AL
SUBSECTOR CIIU1810: DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE
VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.”**

1.7.2 Objetivos Específicos

Tomando en referencia el objetivo general del Proyecto de Investigación, se detallan a continuación los objetivos específicos para el estudio del CIIU D1810:

- a) Realizar un análisis documental del estado actual y las tendencias de la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito, en el subsector de fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel según la clasificación CIIU D1810, para determinar la calidad de empleo y el funcionamiento general de la PYME.
- b) Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector.
- c) Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector.
- d) Evaluar el nivel de la gestión organizacional, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la calidad de empleo en el sector.

- e) Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológica 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 elevar sus niveles de competitividad, y recomendaciones para el mejoramiento de la empresa.

2 FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 METODOLOGÍA – INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

La Investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, de manera clara y precisa para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

El presente estudio realiza una investigación exploratoria y descriptiva de campo, utiliza la encuesta como herramienta básica para recopilar información requerida. Se diseñó una encuesta orientada a obtener y descubrir los aspectos de interés de las empresas como la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico y la calidad del empleo.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de mayo y parte del mes de junio del año 2009, de acuerdo al cronograma establecido. Los supervisores fueron responsables de garantizar la calidad de la información recopilada; luego de receptadas las encuestas la dirección del proyecto constató que la información estuviera completa. En total la encuesta contiene 63 preguntas con 8 secciones que se presenta de manera completa en el (Anexo N° 4), pero se detallan a continuación:

- Sección 1. Información General
- Sección 2. Recursos Tecnológicos

- Sección 3. Recursos Humanos
- Sección 4. Recursos Comerciales
- Sección 5. Recursos Organizacionales
- Sección 6. Configuraciones Organizacionales
- Sección 7. Recursos Sistemas de Información
- Sección 8. Recursos Financieros

Con el presente estudio se pretende comprender la situación actual de las empresas que fabrican prendas de vestir en general, en todo tipo de tela excepto pieles, en cuanto a la tecnología y sistemas de información que emplean, así como gestión organizacional y calidad del empleo; para obtener un diagnóstico certero acerca de su situación actual.

Principalmente se obtuvo información de fuentes primarias, es decir, a través de la aplicación de una encuesta. Ésta fue aplicada a la muestra determinada para el sector del CIU D1810, y que corresponde a las empresas de fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel.

En cuanto a las fuentes secundarias de información, se han tomado en cuenta artículos relacionados con la actividad de las PYMEs tanto de libros, periódicos, revistas, como de páginas de Internet, estadísticas del INEC, información proporcionada por la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha), y de la Superintendencia de Compañías.

Antes del inicio del trabajo de campo se realizó una capacitación de cuatro horas de duración al equipo de estudiantes y docentes encargados de la investigación en la

CAPEIPI, indicando la forma de cómo obtener citas y el modo de entrevistar en las visitas a las empresas. Se presentó el documento de la encuesta y este fue conocido y explicado a los estudiantes.

Adicionalmente se brindó una capacitación a los estudiantes para realizar las llamadas telefónicas y obtener las citas en las empresas de los diferentes sectores objetos del estudio. Se instaló un centro de llamadas en las oficinas de la CAPEIPI para realizar el contacto telefónico con los empresarios y así obtener las citas. El Centro de llamadas se mantuvo en las instalaciones de la CAPEIPI por espacio de tres semanas, tiempo suficiente para obtener las citas necesarias.

Una vez obtenidas las citas, el trabajo de campo constituyó la aplicación de las encuestas bajo la modalidad cara-a-cara con gerentes o dueños de pequeñas y medianas empresas de la base de datos disponible en el Distrito Metropolitano de Quito.

Se contaba con un tiempo estimado de duración de la encuesta, el cual era de 45 minutos a una hora aproximadamente. Cuando las encuestas se llenaban eran llevadas de regreso a las oficinas de la CAPEIPI.

Funcionarios de la CAPEIPI realizaron la labor de supervisión a lo largo de todo el proceso de toma de citas y aplicación de encuestas, el cual abarcó el mes de mayo y parte del mes de junio del año 2009, según el cronograma previamente establecido.

Tanto los docentes encargados, como los funcionarios asignados de la CAPEIPI se aseguraron que se cumplan los plazos asignados al trabajo de campo y que la información se recoja de manera correcta, completa y válida.

Una vez concluido el trabajo de campo se obtuvieron 191 encuestas efectivas obtenidas de la muestra del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito, de cada una de las sub actividades seleccionadas. En el Anexo N°1 se encuentra el listado preliminar de las 191 empresas que fueron encuestadas, clasificadas por sectores.

Para el registro y procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS 17, y un experto realizó el asesoramiento necesario, así como una capacitación al equipo PYMEs para realizar el ingreso de los datos.

Posteriormente, con la ayuda del mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones, gráficas y demás resultados del estudio.

En adelante nos referiremos exclusivamente al subsector D1810.

BASE DE DATOS Y LOGÍSTICA

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

únicamente al Distrito Metropolitano de Quito, que además incluyen las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Sangolquí, Calderón, Carapungo y Conocoto. La Superintendencia de Compañías proporcionó un listado con 55 empresas (Anexo N° 2), y la CAPEIPI proporcionó un listado de 149 empresas (Anexo N° 3), esta base de datos se fue depurando mediante llamadas telefónicas, para verificar los datos.

En la ficha técnica a continuación se presenta, el universo de empresas que se tomaron de la industria manufacturera para el estudio de las subactividad D1810 FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL, con las bases de datos proporcionadas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha obteniendo una población de 204 empresas.

Cuadro N° 14: Ficha Técnica

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD DE CARTAGENA- COLOMBIA ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
INFORMACIÓN	DATOS
Universo Muestral	204 PYMEs
Rama de actividad	Industria manufacturera(D)
Rama de Subactividad	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel CIU D 1810
Cobertura Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

A continuación se presenta el cálculo de la muestra:

En este caso, es recomendable utilizar el cálculo del número de empresas a ser consultadas (204), mediante las ecuaciones aplicables a poblaciones finitas, que es la siguiente:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de empresas por CIU

Z² = Desviación estándar

p = Probabilidad de éxito

e² = límite de aceptación de error muestral

Cuadro No. 15: Muestra Estadística

DATOS PARA EL CALCULO DE LA MUESTRA	
Población (real)	204
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (P)	0,5
Error máximo	10%
Muestra (n)	65

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro No.15 se tiene una muestra de 65 empresas.

Como se mencionó anteriormente, se instaló un centro de llamadas en las instalaciones la Cámara de la Pequeña Industria, se realizaron llamadas a las 65 empresas seleccionadas aleatoriamente; y así se verificaba que las empresas apliquen para el estudio, y luego se concretaban citas, las cuales eran asignadas a los demás miembros del equipo PYME. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

**Cuadro No. 16: Detalle de Citas obtenidas mediante la base de Empresas
Superintendencia de Compañías CIU D1810**

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS CIU D1810 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
RESULTADO DE LLAMADAS	No. De Cías.
Citas obtenidas y concretadas	5
Citas obtenidas no concretadas	0
No aplica	4
No corresponde el teléfono	3
No les interesa participar	6
No se concretó la cita	7
Total llamadas	25

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

**Cuadro No. 17: Detalle de Citas obtenidas mediante la base de Empresas
CAPEIPI, CIU D1810**

BASE DE DATOS CAPEIPI CIU D1810 DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	
RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	11
Citas obtenidas no concretadas	0
No aplica	10
No corresponde el teléfono	5
No les interesa participar	6
No se concretó la cita	8
Total llamadas	40

Fuente: Base de datos CAPEIPI

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

El resultado fue que, de la muestra de 65 empresas, 14 de ellas no aplicaban para el estudio debido a que no se dedicaban a la fabricación de prendas de vestir, Se obtuvieron y concretaron 16 citas y el mayor número de llamadas fallidas se debió a la falta de tiempo de los empresarios. A continuación se presenta un cuadro de resumen de todas las llamadas realizadas a las 65 empresas y las respuestas recibidas:

**Cuadro No. 18: Resumen de llamadas de la muestra de la base de datos de la
Superintendencia de Cías. y de la CAPEIPI**

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	16
Citas obtenidas no concretadas	5
No aplica	13
No corresponde el teléfono	5
No les interesa participar	6
No se concretó la cita	20
Total llamadas	65

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 16 empresas, de las cuales 6 son medianas y 10 son pequeñas.

MEDIANAS	PEQUEÑAS	TOTAL
6	10	16

PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la introducción de los datos en el computador se utilizó el Data Entry del paquete estadístico SPSS (versión 17) y estuvo a cargo de un experto en el tema. Posteriormente, con el empleo de este mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones y resultados del estudio para la realización del análisis del sector. Se ingresaron en el sistema SPSS las respuestas obtenidas en las encuestas del subsector estudiado, con el fin de obtener los datos resumidos por cada pregunta y obtener gráficos que faciliten la interpretación y análisis de la información generada.

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Las variables empleadas para la presente caracterización de las PYMEs son: la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo.

2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional

Dentro de la Gestión organizacional existen varios temas importantes de los cuales se detalla la importancia de la planificación estratégica, la cultura

organizacional, la gestión de los recursos comerciales y la gestión de los recursos financieros.

2.2.1.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica constituye un sistema de evaluación gerencial que se basa en la planificación de acciones que se van a tomar para alcanzar metas determinadas; es decir que se trata de un tipo de evaluación del negocio en general para definir de manera cuantitativa objetivos y metas que se quieran cumplir a largo plazo y desarrollando estrategias para lograrlo.

En la planificación estratégica no solo se concentra en los medios para llegar a las metas sino que se preocupa de realizar un análisis situacional del entorno para determinar amenazas y oportunidades, externas y no controlables para la organización; así como un análisis interno de la empresa para determinar fortalezas y debilidades, las cuales pueden ser manejadas por la organización, es decir proporcionan la base para facilitar la toma de decisiones y mejorar la gestión de la empresa en general, de acuerdo como lo menciona Hellriegel, (2002, pág. 193):

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

En el contexto de las PYMEs, la planificación estratégica ayuda a las mismas a dirigirse hacia donde ellas deseen, ya que les provee de las herramientas para lograrlo: aprenden a identificar sus objetivos, cómo lo van a hacer, quién lo va a hacer, con qué recursos cuentan o cuáles necesitan para lograrlo. Así se encaminan las acciones del día a día de la empresa hacia la sostenibilidad a largo plazo.

El proceso de planificación estratégica permite a las empresas definir a dónde quieren llegar en el futuro, y les proporciona la manera de alcanzar la meta en un tiempo determinado. Se trata de definir en qué lugar se encuentra la empresa, hacia dónde quiere ir, y cómo hacerlo, para eventualmente lograr cerrar la brecha. Además de minimizar los riesgos para la empresa y garantizando el óptimo aprovechamiento de los recursos y fortalezas de la misma, es decir que ayuda a las empresas a volverse más competitivas.

La planificación estratégica busca poner a la empresa en un lugar donde se pueda defender mejor que la competencia, lo cual es un gran aporte para cualquier pequeña o mediana empresa que desee permanecer en el mercado.

Adicionalmente le sirve a la empresa como un apoyo para crecer, es por esto que es tan importante para las PYMEs, además trata de controlar los aspectos que afecten a la organización, tanto externos como internos, para aprovechar fortalezas y los recursos, y para disminuir la incertidumbre y los riesgos.

La planificación estratégica de una PYME debe proporcionar las herramientas y la información a la empresa para que esta sepa direccionarse correctamente; es decir que debe dar a conocer qué es lo que se quiere lograr, a dónde se desea llegar, cómo se lo va a hacer, cuáles y cuántos recursos necesita para lograrlo, y quién lo llevará a cabo. Esta información la debe saber todo el personal de manera general a través de la misión, visión y los valores para que puedan proyectarlo a sus clientes.

A. Misión, Visión y Valores

La misión es un elemento muy importante, porque a partir de ella se formulan los objetivos precisos que son los que a futuro guiarán a la empresa en su manejo y desenvolvimiento. Por eso es imprescindible que dentro de la PYME, los principales funcionarios conozcan cómo se debe formular una misión, de tal manera que ésta sea aplicable, vaya con la cultura organizacional de la empresa y pueda inspirar a los empleados hacia la consecución de los objetivos corporativos. La misión más específicamente, define lo que la empresa es, qué hace y a quién sirve con su operación. Es decir que constituye la razón de ser de la empresa, además de que orienta toda la planificación y el funcionamiento de la misma.

La visión constituye a lo que quiere llegar la compañía, es decir que expresa en palabras las aspiraciones y el propósito general de la

empresa. Como lo menciona Hellriegel, (2002, pág. 194): *“La visión es realmente la base de lo que desearía la empresa, e incluso se podría decir que esta constituye el alma del planteamiento de misión de la empresa, ya que puede que esta última cambie, pero la visión seguirá siendo la misma”*.

Usualmente, la visión de una empresa tiende a ser más abstracta que la misión, simplemente dibuja o describe una escena ideal para el futuro de la empresa. Para que una declaración de visión sea considerada efectiva debe ser clara evitando ambigüedades, debe crear una escena deseada a futuro pero aún así realista, debe ser simple y fácil de recordar, debe crear compromiso al estar alineada con los valores de la organización y de las personas. Esto tiene que ver también con su adaptación dentro de la cultura organizacional, una labor del líder de la empresa; éste debe encargarse de actuar como un ejemplo y comunicar constantemente la visión a los trabajadores, y que los anime a que su visión personal se complemente con la de la empresa y debe preocuparse de que todos los objetivos que se establezcan sean coherentes con la misión y orientados hacia la visión.

En cuanto a los valores empresariales, todas las empresas deben tenerlos e inculcarlos en la gente. Los valores de la organización, estando en armonía con los de sus colaboradores crean una cultura organizacional de colaboración, y guían la trayectoria de la organización a nivel tanto interno como externo

B. Objetivos y Metas Claros

Existen muchas empresas en el mundo que trabajan con altos rendimientos y obtienen resultados excelentes, y la mayor parte de las veces, este éxito se le puede atribuir a la creación de una misión y objetivos claros porque son éstos los que dirigen todas las actividades de una empresa.

El contar con metas y objetivos claramente establecidos, permite a las empresas comprender en dónde se encuentran y hacia a dónde van y pueden dar pasos siempre en la dirección correcta. La elaboración de estos objetivos empieza definiendo lo que se desea obtener, considerando todos los intereses de la organización. El grado en el que se tengan o no, metas claras, dictará en gran parte el éxito o el fracaso de una organización.

Cuando se cuenta con metas claramente establecidas se sabe con exactitud a dónde se quiere llegar, y puede plantear los principios generales sobre los que se basará el funcionamiento de la empresa. Además le dan una razón de ser a la organización y definen estándares para medir el rendimiento de los trabajadores y gerentes como lo menciona Hodge (2003, pág. 60): *“En general las metas y objetivos de una organización sirven a tres propósitos: (1) establecen el estado futuro deseado que la organización intenta alcanzar, constituyéndose así los **principios generales** que han de ser seguidos por los miembros*

*de la organización; (2) proporcionan una lógica o razón para la existencia de la organización, lo que los teóricos de la teoría de la organización llaman **legitimidad**; y (3) proporcionan un conjunto de **estándares** con los que medir el rendimiento organizativo.”*

Para diseñar las metas que se espera alcanzar es importante involucrar a los empleados de la organización para que adopten un compromiso hacia las mismas e incluso puedan sentirse motivados a lograr lo que se espera de ellos. Pero para conseguir dicha motivación es muy importante que los empleados se sientan parte de la creación de la misión y las metas de la empresa, si las metas están bien diseñadas, se unifican esfuerzos de todo el personal y los direcciona a un mismo objetivo.

C. Determinación de una Estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas anticipadamente, que se realizan para lograr un determinado fin, su objetivo es alinear u organizar todos los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

La estrategia también puede ser muy poderosa y decisiva en cuanto al éxito o fracaso de una empresa. El planificar de manera estratégica hace que la empresa, sepa que acciones debe realizar, tanto como

empresa, como en cada área del negocio, en un plazo de tiempo, con una posibilidad menor de errores, porque entre los beneficios que proporciona se pueden establecer medidores o mecanismos de control para que los recursos se usen de manera adecuada y eficiente.

D. Flexibilidad de las PYMEs y Alianzas Estratégicas

En el mundo, cada vez es más común que las empresas y los negocios de todo tamaño se internacionalicen y se expandan hacia afuera de sus lugares de origen. Se libera el comercio entre países y entre bloques regionales y se vuelve imperativa la inserción en este mercado mundial, pero no de cualquier manera. Hoy en día es básico para sobrevivir, que las empresas sean flexibles y tengan la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno de negocios; a los nuevos tipos de productos y de formas de elaborarlos, así como a la calidad creciente en la materia prima y mano de obra, de otra manera estarían en peligro de desaparecer.

Las PYMEs deberían aprovechar todos estos movimientos pues por su flexibilidad los procesos adaptativos les resulta más fácil que para las empresas de mayor tamaño, como lo menciona Onyos (2001), *“La flexibilidad de la estructura actual de las PYMEs permite una ágil adaptación a los cambios que está sufriendo el mercado”*⁹

⁹ PUBLICACIÓN PROQUIMIA NEWS. [<http://www.proquimia.com/docs/proquimia3.pdf>]. Edición 3 Agosto 2001.

La opción de las PYMEs, es crear una ventaja competitiva respecto a la competencia, a través de la calidad de un producto, mediante la especialización hacia un mercado específico, u otra forma de aumentar esta competitividad es formando cooperativas entre ellas o alianzas estratégicas.

La internacionalización de las empresas de un país, sobre todo de las PYMEs, es muy importante ya que así éstas obtienen acceso a un mercado mucho más amplio que el local, aumentando las demandas, tanto real como potencial. Además las alianzas permiten abarcar mercados de manera global y competir con empresas más grandes, porque esta cooperación puede traer consigo economías de escala al producir cantidades mayores. El hecho de que las empresas se vuelvan internacionales, además permite lograr empleados más especializados y eficientes, la obtención de mayores ingresos, fruto del crecimiento del mercado, y el aumento de plazas de trabajo, lo que ayuda a movilizar la economía de los países.

Las Alianzas Estratégicas fortalecen a las PYMEs y evite riesgos, porque reducen el riesgo implícito de invertir, al tratarse de un negocio compartido, además de que se cuenta con más recursos para operar y puede servir como puerta de apertura a nuevos mercados, para compartir conocimientos y tecnologías, para mejorar el clima laboral, implementar modelos de gestión, reducir las barreras para acceder a créditos, aumentar el nivel de endeudamiento, etc.

2.2.1.2 Cultura Organizacional

La cultura es un concepto abstracto y muy complejo que se ha venido estudiando desde los inicios de los sistemas sociales humanos. La cultura se forma de manera natural cuando se crean grupos de seres humanos, y les permite a éstos lidiar con la incertidumbre y la ambigüedad.

La cultura organizacional también llamada ambiente de trabajo es el conjunto de valores, normas, experiencias y creencias compartidas por personas y grupos de una organización, que controlan la manera de interactuar unos con otros y éstos con la organización. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y en las relaciones interpersonales. En definitiva, la cultura organizacional como lo describe Hodge (2003, p. 277) es:

“Un conjunto amplio de reglas tácitamente entendidas que dicen a los empleados qué hacer bajo una cantidad de circunstancias inimaginables.”

Además la cultura organizacional crea un ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo, por tanto influye en el desempeño y productividad de cada trabajador y en la forma que se realice el trabajo, de ahí la importancia de crear una cultura organizacional fuerte, aquella

en la que todos los miembros de la organización comparten creencias, valores, normas, y por lo tanto son capaces de unir todos sus esfuerzos para conseguir las metas organizacionales. Por otra parte, una cultura débil es aquella que no cuenta con la aceptación de los miembros de la misma. No existen valores, creencias y normas compartidas, por lo que se vuelve difícil para los empleados identificarse tanto con la compañía, como con sus metas y valores básicos.

A. Comportamiento Organizacional

Toda empresa tiene un modelo de comportamiento organizacional, tomado por aquella persona que tiene el liderazgo, generalmente el Gerente de la organización. El modelo que un gerente adopte depende de las suposiciones que éste tiene de las personas y por las interpretaciones que hace de las situaciones, y como consecuencia el modelo que prevalece en la administración de una empresa determina la cultura organización o el ambiente de esa empresa. De estos modelos depende la participación que tengan los trabajadores, los valores y motivación que exista, así como la imagen que tenga una empresa interna y externamente.

A.1 Modelo Autocrático, modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial, se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. 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. Los empleados deben ser persuadidos y presionados a hacer sus labores. Ventajas: una manera útil de hacer el trabajo, Desventajas: elevado costo en el aspecto humano.

A.2 Modelo paternalista, surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad, se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios, la orientación de la gerencia es hacia el dinero se genera dependencia del individuo a la organización. Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Desventaja: Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarse a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

A.3 Modelo 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. La orientación gerencial da apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización.

“Nosotros” en lugar de “Ellos” al hablar de la organización, este modelo funciona mejor en países desarrollados.

A.4 Modelo Participativo, en el sentido de un grupo de personas que tienen una finalidad común, concepto de equipo. Este modelo tiende a ser más útil en trabajos de naturaleza no programada, ambientes intelectuales y mucha libertad, la dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, que se sientan necesarios y útiles. Como ven que los gerentes están haciendo su aporte a la consecución de las metas globales, es más fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales en el modelo, la respuesta de los empleados es la responsabilidad.

2.2.1.3 Gestión Organizacional

La gestión organizacional es el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, las oportunidades y desventajas de los resultados de las acciones u omisiones gerenciales que dificultan el logro de los objetivos y la adecuada toma de decisiones. La gestión organizacional es llevada a todos los ámbitos de la empresa, y se resume en un concepto macro como el apoyo en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización desde su principio.

La Gestión organización permite que los empresarios puedan organizar y levantar los procesos que se llevan a cabo en la organización, sin embargo no siempre cuentan con conocimientos suficientes para hacerlo.

La gestión organizacional permite controlar el funcionamiento de la empresa, pues toda actividad que se realice puede ser medida, y por lo tanto controlada, además se pueden definir roles y competencias necesarias, estudiar mejoras o modificaciones para los productos, crear o eliminar áreas o puestos de trabajo, reducir tiempos de producción, mejorar atención al cliente, etc.

La gestión organizacional busca combinar una institución claramente definida desde sus políticas, directrices, capital humano, hasta sus operaciones y procedimientos. Las empresas de hoy no son simplemente sus productos o servicios y sus clientes, ahora implica una relación que trasciende a las acciones convencionales de cantidad y calidad, ahora la organización quiere su propia identidad diferenciada de los demás.

A. Gestión de calidad, estrategias competitivas y de asociación

Hoy en día las empresas de todo tamaño y en todo lugar, se enfrentan a grandes y nuevos desafíos, entre los cuales están: responder a la presión que sus clientes para que entreguen productos de alta calidad con puntualidad; recompensar el trabajo de sus empleados; y desarrollar planes para manejar con eficacia fuerzas de trabajo muy diversas. La calidad consiste en qué tanto coincide el producto y sus características con lo que el cliente esperaba de éste. Los gerentes deben ser conscientes de la importancia de la calidad para producir buenos resultados.

Para lograr calidad en sus procesos y productos las empresas recurren a distintas herramientas o recursos, como por ejemplo capacitar a sus empleados para que se entrenen en distintas destrezas y así aseguren la calidad de su trabajo, utilizar métodos estadísticos y controles, o implementar algún sistema de gestión de calidad que normalice los procesos y las actividades en pos de la obtención de productos de calidad acorde con las expectativas del cliente. Un sistema de gestión de calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua.

En cuanto a la competitividad las empresas pueden hacerlo mediante estrategias básicas como estrategia de bajo costo, ofreciendo productos a precios inferiores a los de la competencia pero no el más bajo, estrategia de diferenciación en donde luego de identificar necesidades en consumidores, se incorpore a un producto o servicio un atributo que añada valor, estrategia enfocada a un nicho de mercado en donde las ventas son dirigidas a segmentos de mercado específico y estos segmentos tienen mejores beneficios por parte de la empresa que los que ofrece la competencia.

Además de las estrategias competitivas, las PYMEs tienen otras opciones para fortalecerse, aprender y desarrollarse dentro del mercado altamente competitivo, además de adquirir experiencia de otras empresas para aplicarlas a su realidad, esta opción es la asociatividad, según Rosales (2007) la asociatividad es:

“Mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”

La idea central de la asociatividad es que las empresas se unan y cooperen entre sí para que, uniendo fuerzas, se puedan enfrentar al mercado global competitivo. Una vez que las empresas se asocian pueden diseñar estrategias colectivas, aprender unas de otras, apoyarse, y reducir costos de operación. Así también unen fuerzas para solucionar problemas comunes de manera voluntaria, siempre manteniendo la autonomía gerencial, la flexibilidad para entrar o salir de la asociación, y ahorrando costos.

B. Gestión de los Recursos Comerciales

Los recursos comerciales de una empresa se entienden por los recursos de marketing con los que una empresa cuenta. Según Kotler, el marketing:

“Es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”

Gestionar adecuadamente los recursos comerciales permite no cometer errores de planificación, concretar proyectos de marketing,

promocionar y vender productos abarcando un mercado amplio; y que sobre todo el marketing sea un apoyo en el logro de los objetivos generales de una empresa de mediano y largo plazo.

Usualmente, los pequeños empresarios tienen presupuestos muy limitados para la implementación del Marketing. Pero igualmente logran comercializar sus productos a pesar de las limitaciones. Además los pequeños empresarios suelen tener problemas de falta de financiamiento y de conocimientos de marketing. La mayoría de los administradores o dueños de las PYMEs poseen únicamente preparación en áreas técnicas, pero no cuentan con una preparación tan profunda (o muchas veces nula) en marketing por lo que manejan el área comercial de una manera empírica.

B 1. Importancia de la publicidad

El efecto económico de la publicidad tienen un efecto expansivo: una vez que una compañía empieza a anunciarse, provoca una reacción en cadena que afecta a la misma compañía, a sus competidores, clientes y comunidad empresarial. El resultado de la reacción, dependerá de la fuerza del golpe y del ambiente económico donde ocurre. Como señala Marcel Bleustein - Blanchet, padre de la publicidad francesa moderna, *“no es coincidencia que la inversión publicitaria de un país sea directamente proporcional a su nivel de vida.”*

La importancia de la publicidad radica en que ayuda a cumplir uno de los objetivos principales de las empresas, vender. Los mensajes deben estar en un buen lugar que tenga como primera medida una audiencia numerosa, la cual pueda enterarse del objetivo del mensaje, y que este cumpla el objetivo de la acción, incentivar la compra.

La imagen que se crea de un producto como parte de la estrategia de publicidad y promoción, pasa a ser parte del producto como tal. Muchas veces aunque la publicidad no diga explícitamente ciertas cosas o características sobre el producto, la imagen que éste tiene puede indicar calidad, durabilidad, etc. y otras características que son consideradas valiosas para el consumidor incrementando su valor. Incluso, la publicidad puede agregar valor a un producto al introducir nuevas aplicaciones o usos del mismo, adicionales a los que originalmente se ofrecían.

Mientras más se publicita un producto se mantienen los precios bajos. La publicidad informa al consumidor sobre los beneficios de un determinado producto o servicio, resaltando la diferenciación por sobre otras marcas.

Uno de los principales objetivos de la publicidad es crear demanda o modificar las tendencias de demanda de un producto. Frente a la competencia creciente dentro del mercado, y debido a la creciente aparición de productos sustitutos, cada vez se incentiva más creación

de marca en publicidad. Ésta consiste en comunicar las cualidades que dan una cierta personalidad o reputación a una marca de fábrica, es decir, un valor de marca que la hace diferente a las de su competencia.

C. Gestión de Recursos Financieros

Los recursos financieros de una empresa constituyen el efectivo con que cuenta la misma, pasivos a corto y largo plazo, inventarios y activos fijos que tienen un grado de liquidez. Pueden ser: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones, tenencias de divisas.

Las fuentes de recursos financieros pueden ser varias, entre las cuales están: la principal actividad de la empresa, es decir la venta de productos o servicios provee de un flujo de efectivo a la organización, inversiones o préstamos de entidades financieras.

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

En el mundo de las PYMEs es muy común que éstas cuenten con una clara escasez de recursos financieros y que además no tengan ni encuentren las facilidades para obtener créditos. Adicionalmente algunas instituciones bancarias no confían en las PYMEs ya que las consideran muy riesgosas como objetos de un crédito. Los factores de riesgo más comunes que toman en cuenta los bancos son: la falta de información acerca de la empresa, garantías poco sólidas, historiales negativos de los clientes, desconfianza del manejo informal, alta dependencia de estas empresas del dueño (usualmente se trata de empresas familiares).

Sin embargo, existen también entidades bancarias que consideran que las PYMEs son un nicho de mercado importante, e incluso algunas cuentan con áreas específicas para atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Esta es la oportunidad para que las PYMEs puedan obtener créditos y mejorar su liquidez.

2.2.2 Caracterización de Desarrollo Tecnológico

La innovación tecnológica es un producto o proceso nuevo, ó, en algunos casos, mejorado en sus aspectos técnicos y que es ofrecido en venta a usuarios potenciales, la innovación se puede definir como una actitud, una capacidad de mejora de un producto mediante la adaptación de los procesos existentes y la organización a los nuevos desarrollos tecnológicos que le sean aplicables.

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio y satisfacen las necesidades de las personas.

2.2.2.1 I&D (Investigación y Desarrollo)

La investigación es todo esfuerzo personal o colectivo para ir alcanzando un nuevo conocimiento, este proceso de ir alcanzando conocimiento tiene niveles, distinguiéndose el ámbito de la investigación básica, aplicada o experimental.

- **Investigación Básica.-** Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.
- **Investigación Aplicada.-** Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de

productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.

- **Investigación Experimental.**- Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas, servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

El desarrollo es un concepto asociado a la tecnología, hay desarrollo al buscar sistemáticamente una aplicación de los conocimientos adquiridos científicamente, desarrollo es en consecuencia, hacer una aplicación de un conocimiento básico hasta que pueda convertirse en tecnología. Por tanto una causa para el desarrollo es la investigación, y una causa para la investigación y el desarrollo es la innovación.

2.2.2.2 Innovación

La innovación tiene múltiples definiciones que en su mayoría provienen del economista austriaco Schumpeter, que abarca los cinco casos siguientes: introducción al mercado de un nuevo bien o servicio no

familiarizado, introducción de un nuevo método de producción o metodología, creación de una nueva fuente de suministro de materia prima, apertura de un nuevo mercado en el país e implantación de una nueva estructura de mercado. Ahora bien de manera general podemos tomar el concepto de innovación de Sáez (2003, pág. 17), que define a la innovación como: *“la aplicación de una idea creativa que no se convierte en innovación hasta que no se utiliza para cubrir una necesidad concreta”*

En el ámbito empresarial la innovación ha permitido alcanzar una mayor productividad y se ha convertido en la herramienta de gestión de mejoramiento de procesos y mejor manejo de información. La innovación no consiste solamente en la incorporación de tecnología, sino en ir más allá y prever las necesidades de los mercados, detectar nuevos procesos, productos, servicios de mayor calidad a menor costo pero sobre todo la innovación es necesaria en el mundo globalizado. Se pueden definir dos clases de innovación:

- Innovaciones principales o radicales, son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior, producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.
- Innovaciones incrementales, son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos, se concreta sobre todo en la reducción de costos.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales, sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.

2.2.2.3 Tecnología

Desde la década de los ochentas, la tecnología ha revolucionado la economía de los países y ha pasado a ocupar un papel de gran importancia como herramienta estratégica para todo tipo de empresas en todo el mundo. Por ejemplo el internet y de las diferentes herramientas basadas en la computación les permite a las empresas mejorar su competitividad y su productividad por medio de la innovación en productos y procesos.

Cabe mencionar que lo que le ayuda a una empresa mejorar en los aspectos anteriormente mencionados no es la tecnología por sí misma, sino la manera en la que la organización gestiona los recursos tecnológicos con los que cuenta.

La creciente internacionalización de los tiempos actuales, obliga a las empresas a innovarse, a cambiar sus estrategias y a optimizar sus

procesos para poder globalizarse y formar parte del mercado del mundo, en este sentido, la velocidad con que puedan reaccionar las empresas es un factor clave, y qué mejor manera de lograrlo que haciendo uso de las nuevas tecnologías disponibles. De hecho, la tecnología ha pasado de ser solamente un factor para mejorar la competitividad, a ser un elemento clave para la supervivencia de las compañías en el dinámico mercado actual.

La obtención de tecnología a veces se vuelve difícil debido a la escasez de recursos financieros y a la poca capacidad de inversión, sobre todo para las PYMEs, pero por otro lado, éstas cuentan con ciertas ventajas de adaptación y flexibilidad frente a las grandes empresas, por ejemplo pueden hacer aplicaciones pequeñas de un sistema completo.

Lo importante es que cualquier adopción de nuevas tecnologías y herramientas se debe dar por razones de orden estratégico más que por imitación, tomando en cuenta este punto las empresas deben asesorarse sobre la funcionalidad, utilidad y disponibilidad de los diferentes instrumentos tecnológicos frente a las necesidades de la empresa. Por otro lado es bastante común encontrar empresas que no aceptan la tecnología debido a su alta resistencia al cambio, miedo a lo nuevo, falta de confianza para manejarla y controlarla, inseguridad, escepticismo, etc.

Para todas las empresas, pero sobre todo para las PYMEs, la tecnología resulta de vital importancia y debe ser usada como parte integral de todos

los procesos de la empresa, pues funciona como el ideal catalizador de innovación y flexibilidad que tanto necesitan las empresas hoy en día al momento de enfrentar los desafíos de la competencia y del mercado en general.

Para las pequeñas y medianas empresas, la tecnología debería servir como apoyo para la resolución de los problemas de manejo de dinero, tiempo, y control de los procesos del negocio.

2.2.2.4 Innovación e Inversiones en Tecnología

Tomando un concepto de la Confederación Empresarial de Madrid, tenemos que Innovación Tecnológica (IT), se entiende como:

La aplicación de conocimientos científicos y técnicos en la solución de problemas que se plantean en los diversos sectores productivos, y que origina un cambio en los productos, en los servicios o en la propia empresa en general, introduciendo nuevos productos, procesos o servicios basados en nueva tecnología.¹⁰

Las innovación tecnológica se ha vuelto indispensable en el sector empresarial porque una organización debe avanzar de acuerdo a los cambios que tiene el mundo y a las necesidades del mercado, estos cambios abarcan tecnologías tanto en software como en maquinaria y permite que los productos o servicios que se entreguen sean de mejor calidad, de aceptación social y con menor tiempo de entrega porque el

¹⁰ CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID. (2002). p. 19.

uso correcto de la tecnología en la empresa puede llegar a dar frutos favorecedores en la entidad como son:

- Disminución de recurso humano y por ende reducción de pagos de sueldos, lo cual es un ahorro para la empresa.
- Operaciones realizadas de una manera más rápida gracias a la maquinaria tecnológica aplicada no solo en los procesos de producción.
- Se reduce el ciclo de vida de los productos, su fase de diseño y la de producción.
- Disminución de tiempo de producción y costos.
- Un mejor servicio al cliente, y de mayor calidad.
- Ahorro en materiales y su reutilización.
- Mejora general de la calidad tanto de productos como servicios, provocando con esto el mayor tiempo de duración de los productos y su mejora continua.

Para que las empresas puedan dar un buen uso a la tecnología, sea cual fuere el tipo de la misma, deben buscar información, ayuda y soporte de

proveedores, para escoger aquella que se adapte mejor a sus necesidades y les pueda ayudar a crecer y ser más eficientes, además todo proceso de adopción de una nueva tecnología debe tener suficientes horas de capacitación para aprovechar al máximo la inversión realizada, de lo contrario el tiempo y dinero invertido serán solamente una aplicación más y la empresa volverá a empezar de cero.

2.2.2.5 La Conectividad en las PYMEs

Para las PYMEs, la necesidad básica es contar con un sistema o programa que les permita procesar los datos de importancia de manera eficiente y ágil.

Es importante que una empresa cuente, primeramente, con internet, y además con diferentes programas o sistemas que les permitan el manejo de datos organizativos y de producción; de procesos internos y externos; de información de empleados, proveedores y clientes; de tal manera que la información se relacione y pueda ser manejada como un todo para beneficio de la empresa. Para esto es básica la automatización e integración de la información y procesos. Existen sistemas de apoyo a la producción, gestión de fabricación, materiales, etc.; al manejo de procesos administrativos internos como la nómina, los impuestos, la contabilidad, etc.; para el manejo de ventas, de proveedores entre otros. La idea es que la empresa encuentre aquellos tipos de software o programas que se ajusten a sus necesidades y que puedan ser usados por

los empleados de la empresa con facilidad. De nada sirve tener un sistema muy poderoso, sofisticado o costoso si es que los usuarios finales no se sienten cómodos con el mismo ni obtienen los resultados que esperan y que le son útiles a la empresa. Para que la tecnología funcione debe adaptarse a las condiciones y necesidades de los usuarios y de la empresa, y debe estar claramente difundida y entendida su funcionalidad, pues como se menciona anteriormente no es la tecnología ni los sistemas los que solucionan los problemas de la organización, sino las personas al usar su criterio y apoyarse en éstos.

El internet y las conexiones ágiles proporcionan a la empresa la capacidad de mantenerse al día con los avances y la innovación en los diferentes mercados. Así pueden realizar investigaciones o aplicar el benchmarking con el fin de mejorar la productividad y la competitividad. El uso del internet les permite a las empresas mostrarse al mundo, hacer saber a los clientes que existen y a qué se dedican, además pueden mantenerse a la vista mientras ellas quieran. Adicionalmente, vía Internet, las empresas pueden realizar ventas, promocionar productos, difundir campañas publicitarias, etc. para trabajar desde y con cualquier parte del mundo, así lo afirma Hellriegel (2002, p. 547):

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

2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información

Actualmente la economía se basada en el conocimiento y la información, en el mundo moderno las economías más prósperas se basan en las habilidades de sus ciudadanos, empresas, organizaciones, gobiernos y sector privado, para generar, almacenar, recuperar, procesar y transmitir información, es por esto que el acceso, uso y adopción de las Tecnologías de la comunicación generan ganancias de índole económica no sólo para las empresas involucradas, sino también para la economía en general.

Las tecnologías de la comunicación, se encargan del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de hardware y software como medio de sistema informático, entre sus aplicaciones tenemos computadores, televisión, radio celulares.

Las tecnologías de la información y la comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas TIC y que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información o procesos.

En pocas palabras, las Tecnologías de la información y comunicación tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana.

2.2.3.1 Adopción de las TICs por las PYMES

Para las PYMEs las TICs son indispensables, porque al manejar mejor la información, integran sus procesos, son eficientes y pueden acoplarse al mundo globalizado, como lo menciona RUIZ J. (2006).

El primer requerimiento tecnológico de las PYMES es disponer de un procesamiento de datos funcional y eficiente. La información ha de poder transmitirse y procesarse al instante. Por eso es necesaria una automatización y una integración de los principales procesos internos y externos de la empresa. Se han de incorporar cada vez más los proveedores y clientes a la propia planificación y, de esta manera, vincularlos estrechamente a la propia empresa.

La adopción de las TICs por parte de las PYMEs puede concebirse no como un importante reto, sino más bien como una importante oportunidad para los países centroamericanos, debido a sus implicaciones sobre la capacidad de este sector de generar mayores oportunidades de empleo y riqueza, y combatir así la pobreza en nuestros países.

La habilidad de las TICs para poner en contacto a compradores y vendedores en forma más eficiente, representa una manera de obtener importantes ganancias potenciales, ya que reduce los costos de búsqueda, mejora la identificación entre vendedores y compradores, facilita la creación de nuevos mercados.

Según Monge (2005), al estudiarse la situación de las PYMEs en varios países en vías de desarrollo, se han identificado cuatro importantes

limitaciones que enfrentan estas empresas a la hora de adoptar las TICs: falta de conciencia, cómo pueden ayudar a mejorar el desempeño de sus negocios; falta de recursos para invertir en hardware y software; ausencia de facilidades de capacitación o altos costos de entrenamiento del personal y falta de acceso a servicios técnicos fuera de la empresa.

Las implicaciones de costo-beneficio de hacer negocios basados en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación constituyen la piedra angular del análisis del proceso de adopción de TICs por parte de las PYMEs, como lo menciona Monge (2005):

El acceso, uso y adopción de las TICs constituye una condición necesaria pero no suficiente para el incremento de la productividad y competitividad de este tipo de empresas (PYME). En otras palabras debe tenerse siempre presente el entorno en que operan las empresas a la hora de abogar por un mayor grado de adopción de las TIC”.

El acceso y uso de las TICs, ha mejorado sustancialmente la eficiencia de los negocios, en especial, debido a que el uso de Internet ha abierto nuevas oportunidades en todos los campos. Por ejemplo el desarrollo de nuevos productos, el mercadeo, la compra, la distribución y el servicio al cliente se han visto mejorados, sin importar las distancias geográficas, además los negocios por vía Internet, han reducido el costo tanto dentro de las empresas como entre las empresas, sin embargo los beneficios de incursionar en el e-commerce suelen ser intangibles, lo cual dificulta la apreciación por parte de las empresas, en especial de aquellas de menor tamaño. Algunos beneficios de la inversión y mantenimiento de las TICs

son: Evitar pérdida de mercado, Expansión del mercado, Disminución de inventarios, Disminución de costos promedios de transacción, Mejoras de la estrategia.

Monge también señala la importancia en el grado de preparación de los proveedores y de los clientes para hacer transacciones electrónicas también influye en el nivel de adopción de TICs por parte de la PYME. De hecho, si estos no están preparados adecuadamente para utilizar la tecnología de información y comunicación como medio de comunicación y para hacer transacciones comerciales, la PYME no tendrá mayor incentivo en incursionar en el comercio electrónico aunque el número de sus transacciones y el número de sus proveedores consumidores sea alto.

Existen factores externos e internos que determinan el nivel de adopción de las TICs:

FACTORES INTERNOS

- Porcentaje de empleados que usan computadoras y/o internet.
- Promedio de ventas de los últimos tres años.
- Existencia de partidas de gasto para compra y mantenimiento de computadores y servicios de internet.

- Porcentaje del personal en puestos técnicos, programadores, ingenieros.
- Conocimiento sobre programas de cómputo y servicios de internet modernos para la actividad de la empresa.
- Existencia de planes para introducir nuevos programas o equipo de cómputo en corto plazo (2 o 3 años).
- Grado de innovación de la empresa.
- Interés en incursionar en negocios por Internet, gozando de apoyo técnico.
- Valoración sobre la importancia de usar computadoras e Internet en la actividad productiva de la empresa para ser competitivo.

FACTORES EXTERNOS

Entorno de la Industria

- Tamaño y número de empresas competidoras.
- Número de clientes de la empresa.

- Exporta o no.
- Proporción mayor de las ventas al mercado internacional.
- Porcentaje de cliente que tienen acceso al internet y usan páginas web.
- Número de proveedores de la empresa.
- Principales proveedores según tamaño.
- Existencia de actividades cotidianas entre empresas para brindar algún servicio a clientes.

Entorno macroeconómico

- Valoración de la disponibilidad de recurso humano calificado en el país.
- Valoración de disponibilidad de recursos financieros para la compra de equipo de cómputo e Internet.

Políticas nacionales

- Incentivos fiscales para PYMES que invierten en tecnología.

Cabe recalcar que los empresarios deben tener muy claro que la tecnología no es una fórmula mágica que soluciona por sí sola los problemas, es solamente una herramienta, que si se usa correctamente, puede aportar a encontrar más rápidamente soluciones prácticas y a acelerar los procesos. Para realmente mejorar y crecer como empresa se debe fortalecer la base de la misma, entrenar a la gente y apoyarse en sistemas de información gerencial.

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

- Mayor velocidad en las actividades y procesos al volver más eficientes los tiempos de respuesta.
- Ayudan a reducir costos al agilizar las actividades y eliminar los desperdicios tanto de tiempo como de los demás recursos.
- Permiten mejorar el servicio mejorar la cadena de suministro. Además de que se puede tener un contacto más cercano y oportuno con el cliente para satisfacer necesidades y responder a reclamos.
- Se ahorra en la publicidad y propaganda de la empresa al usar el Internet.
- Permite una mayor difusión y movimiento de la información.

- No le afectan las distancias.
- Facilitan el procesamiento y almacenamiento de la información.
- Ayudan a manejar mayores volúmenes de información en menos tiempo.

Por otro lado, y sobre todo en las PYMEs se encuentran también algunos problemas frente a las nuevas tecnologías de la información:

- Muchas veces las empresas no cuentan con el presupuesto suficiente para invertir en tecnología, ni le dan la importancia que deberían.
- No tienen información acerca de lo que pueden obtener con un sistema de información.
- Adquieren cualquier programa que no se ajusta las necesidades de la empresa.
- En algunas empresas hay mucha resistencia al cambio por lo que los nuevos sistemas no son aceptados ni usados.
- La gerencia no se compromete a apoyar la implantación y el funcionamiento de los SIG.

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

Todas las desventajas mencionadas anteriormente se deben a la falta de información de los empresarios y empleados de las empresas. Lo que se necesita es que las empresas proveedoras ofrezcan información y capacitación a los pequeños y medianos empresarios, y que les expliquen a detalle cómo los sistemas les pueden ayudar si es que son bien aplicados y aceptados en la empresa.

Es por esto que las PYMEs se han convertido en los últimos años en blancos importantes de las empresas que ofrecen sistemas de información. Se reconoce que éstas necesitan apoyo para operar con más eficiencia y calidad a bajos costos y con la disponibilidad de asistencia técnica.

Estas empresas proveedoras deben estar conscientes de que las PYMEs tienen necesidades muy diversas además de que no cuentan con abundantes recursos para la adquisición de programas informáticos, por lo que cualquier adquisición debe ser bien justificada y debe resultarles de utilidad a las pequeñas empresas, es decir que los beneficios aportados por los sistemas de información deben ser tangibles para las empresas.

Si la empresa cuenta con un sistema de información que no le brinda beneficios, ni les facilita el trabajo a los empleados, debe empezar a

cuestionar la existencia de ese sistema. Podría optar por actualizarlo o de una vez reemplazarlo por alguno que satisfaga las necesidades específicas de la empresa. Es muy importante que las PYMEs realicen un análisis profundo en la empresa para determinar las necesidades específicas de quiénes serán los usuarios de los sistemas de información gerencial de tal manera que obtengan de sus proveedores soluciones de calidad y a la medida.

Esto es importante ya que la mayoría de las PYMEs tienen motivación y ganas de mejorar, y muchos empresarios están conscientes de que la tecnología les podría ayudar solo que no le dan la suficiente importancia debido en parte al aspecto económico; muchas veces las empresas no cuentan con la liquidez como para invertir en algo que les va a rendir frutos a largo plazo. Sería bueno para las empresas conseguir ayuda económica y apoyos de instituciones tanto gubernamentales como internacionales para poder invertir en tecnología e ir mejorando sus procesos, disminuir costos y ofrecer mejores y nuevos productos.

2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo

Dentro de las organizaciones, el recurso más valioso que estas poseen son las personas que trabajan en ellas. Sin el recurso humano, las empresas no podrían funcionar, a pesar de contar con abundancia de todo el resto de recursos; las personas son quienes dan forma y ponen a trabajar todo el resto de componentes de la organización, por lo que estas determinan el éxito o fracaso de la misma.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) constituyen un sector de vital trascendencia para la economía de la región, en tanto contribuyen decididamente al producto interno bruto y a la generación de empleo para un segmento de la población, por lo general, de escasos recursos económicos. Este aspecto es muy importante para las economías, sin embargo este estudio se centrará en la calidad de empleo y su importancia.

La calidad de empleo se define como la importancia que una empresa le da al reclutamiento y la selección del personal, a las condiciones en las que desenvuelve un trabajador como salud ocupacional y seguridad industrial y como puede desarrollarse personal y profesionalmente, a través de capacitaciones, planes de formación o promoción interna.

En Ecuador y el mundo entero, las empresas deberán desarrollar entre sus principales labores, acciones de responsabilidad social para con los principales grupos con los que se relacionan que son trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Acciones tales como la atención directa al empleado quien representa uno de los principales pilares de una empresa, son muy importantes, la empresa puede intervenir ayudándolo a subsanar situaciones adversas tanto propias como familiares, pues si han sido manifestadas ante la entidad correspondiente dentro de la empresa, es porque se ha abierto una puerta de confianza, esto mejora la relación y da pie a un mejor desempeño y rendimiento como consecuencia de la sensación de bienestar dentro de su ámbito laboral.

La importancia de la pequeña y mediana empresa en cualquier país, no solo viene del grado de industrialización que tenga, sino también de la forma como maneja el orden social. La pequeña y mediana industria incorpora fuerza de trabajo al sector manufacturero, por esto, la PYME puede contribuir a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para la capacitación.

El logro de las metas organizacionales se fundamenta en la utilización de técnicas de gestión en todas las áreas; se necesita encontrar la unión entre estas técnicas de gestión y el factor humano, con el objetivo de satisfacer los anhelos empresariales, tomando en cuenta las necesidades de los empleados.

Las herramientas de gestión basadas en la calidad humana, utilizan la creatividad y el desarrollo individual para dar un sentido diferente a las acciones colectivas. Los resultados de unir las técnicas de gestión y las de factor humano mejorarán la productividad y competitividad en el mercado y favorecerán el desarrollo de nuevos conceptos de calidad de vida en el trabajo.

2.2.4.1 Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y la selección de personal es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes al futuro colaborador más idóneo para un puesto o cargo determinado.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación, se puede realizar de manera verbal o a través de publicaciones en la misma empresa (promoción interna), centros de colocación, universidades, el periódico o el internet, éste último se ha vuelto una herramienta muy útil para convocar a un mayor número de personas, con menor tiempo de respuesta. En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Una vez reclutado un cierto número de postulantes se procederá a la selección, este es un proceso que se define de acuerdo a las necesidades de una empresa, puede tener un solo filtro o varios en el que cada vez se irán eliminando candidatos hasta quedarse con uno. Para cualquiera de los dos es recomendable que se realice un levantamiento de perfiles de puesto, es decir recoger información de qué es lo que determinado puesto necesita, que aptitudes, grado de escolaridad, experiencia, antecedentes, cualidades, etc. De esta manera es más fácil encontrar la persona adecuada. Algunas empresas realizan estos filtros considerando el perfil de cargo, pruebas para determinar la habilidad, respuesta a soluciones de problemas, pruebas psicológicas y psicotécnicas.

Las PYMEs generalmente no cuentan con un departamento de Recursos Humanos en donde se pueden realizar muy afondo el reclutamiento y la selección de personal, sin embargo al realizar el levantamiento de un

perfil de puesto, estas empresas pueden hacerlo de manera más simple pero con mejores resultados en el futuro.

2.2.4.2 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de funciones. Este proceso se realiza con el fin de comunicar el desempeño de los trabajadores y para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Algunos otros objetivos al realizar una evaluación de desempeño son:

- El mejoramiento del desempeño laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción.

- Detectar necesidades de capacitación.

La forma de realizar una evaluación, es nombrando una comisión de calificación que puede ser conformada como mínimo por el Gerente, y un representante de los trabajadores, luego comunicar el proceso de evaluación, la fecha a realizarse y el objetivo que se desea lograr y por último crear un archivo de documentos que permitirán realizar mejor la evaluación como estudios, capacitación, méritos, desméritos, memos, comunicados, etc. De cada trabajador.

El momento que el jefe inmediato realiza la evaluación ya se deberán tener considerados los factores a evaluar y estos pueden ser: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, relaciones con compañeros, con supervisores, con el público, dirección a subordinados, responsabilidad, etc.

Los beneficios que se obtienen en este proceso son para toda la organización, los empleados conocen las reglas de la empresa, saben lo que se espera de ellos, y mejoran progresivamente porque se hacen una propia autoevaluación, en cuanto a la empresa le permite evaluar el capital humano, se identifica las necesidades de capacitación, y se sabe con certeza que empleados pueden ser promovidos, finalmente se mejora la productividad.

La selección del sistema de evaluación y su proceso, deben ser tomadas en cuenta por la gerencia, de ser necesario buscando asesoría externa,

también se conoce que la aplicación de las evaluaciones ha generado desmotivación cuando no está técnicamente realizada, dando lugar al fracaso del programa y la desmotivación de los trabajadores evaluados.

2.2.4.3 Capacitación

El capital humano es el recurso más importante de una organización, por tanto es vital buscar la manera de desarrollarlo para lograr beneficios en bien común. El desarrollo de recursos humanos es un proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. Las formas para llegar a este desarrollo son el adiestramiento, la formación, capacitación y la especialización.

La Capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a las tareas de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Hoy en día la tecnología cambia de manera constante y acelerada, cambian los métodos, las herramientas y la forma de hacer las cosas, por lo que es imperioso que los profesionales actuales mantengan el ritmo del cambio y se pongan al día de la tecnología de tal manera que puedan desempeñar su trabajo con eficiencia. Además del cambio tecnológico,

se produce una evolución en los valores, las costumbres, la forma de relacionarse con clientes y proveedores, etc. Es por esto que la capacitación toma un nuevo enfoque para los profesionales actuales, deben ponerse al día en lo que se refiere a conocimientos técnicos, y deben prepararse para afrontar los cambios del entorno.

Es por esto que la capacitación es importante para la organización, le permite avanzar al ritmo de la tecnología y a las exigencias del mercado, además la capacitación debe verse como una inversión, porque lo es, no solo para la empresa sino también para sus trabajadores, ellos invierten su tiempo y en el futuro de acuerdo al desempeño puede pensar en un ascenso y para la empresa porque el trabajador eleva su productividad y la calidad del trabajo, algunos otros beneficios son:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.

- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, de trabajo en equipo, cooperación y coordinación.
- Poder obtener información de fuente confiable, como son los trabajadores.

Para realizar una capacitación es necesario identificar las necesidades, puede hacerse a través de los resultados de la evaluación de desempeño, por sugerencias, o a través de un plan de capacitación. Luego se seleccionará la metodología y los medios para realizar la capacitación dependiendo del número de gente, tema a tratar, área, etc. Lo importante es hacerlo de manera estratégica.

2.2.4.4 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Es el conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud física, mental y

social de las personas en su vida de trabajo individual y colectivo, repercutiendo positivamente en la empresa. Las disposiciones sobre salud ocupacional se deben aplicar en todo lugar y clase de trabajo con el fin de promover y proteger la salud de las personas.

La salud ocupacional no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de la cuestión psicológica. Para los empleadores, la salud ocupacional supone un apoyo al perfeccionamiento del trabajador y al mantenimiento de su capacidad de trabajo.

Por otro lado la seguridad industrial es un área multidisciplinaria que se encarga de minimizar los riesgos en la industria. Parte del supuesto de que toda actividad industrial tiene peligros inherentes que necesitan de una correcta gestión.

Los principales riesgos en la industria están vinculados a los accidentes, que pueden tener un importante impacto ambiental y perjudicar a regiones enteras, aún más allá de la empresa donde ocurre el siniestro.

La seguridad industrial, por lo tanto, requiere de la protección de los trabajadores (vestimenta, accesorios de protección) y su monitoreo médico, la implementación de controles técnicos y la formación vinculada al control de riesgos.

Cabe destacar que la seguridad industrial siempre es relativa, ya que es imposible garantizar que nunca se producirá ningún tipo de accidente. De todas formas, su misión principal es trabajar para prevenir los siniestros.

La aplicación de la salud ocupacional y la seguridad industrial se puede realizar a través de un programa, no es necesario que estos sean muy complejos, si la empresa es pequeña pueden ser sencillos pero deben tener reglas y pautas que se deben cumplir para asegurar la seguridad de todos los trabajadores. Un plan o programa consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de higiene, seguridad y medicina preventiva, que tiene como objetivo mantener y mejorar la salud de los trabajadores en su ambiente laboral, prevenir daños causados a la salud por las condiciones de trabajo, y daños por siniestros, proteger al empleado de riesgos resultantes de agentes nocivos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas en resumen, adaptando el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo.

Un aspecto muy importante para la salud ocupacional y la seguridad industrial es el uso de estadísticas, de riesgos, enfermedades, asistencia, etc. que le permite advertir en qué sectores suelen producirse los accidentes para extremar las precauciones o detectar que áreas son las más propensas. De todas formas, como ya dijimos, la seguridad absoluta nunca puede asegurarse.

Cuando se mantiene estas áreas descuidadas se afecta la productividad, la eficacia, la moral y la calidad de la vida laboral de los empleados. El problema es que muchas organizaciones subestiman este tema y lo ven como un gasto.

Además es muy importante crear en la empresa un ambiente que fomente las actitudes de preservar la seguridad y salud, y que impregne todas las actividades que se realizan en la empresa. Se requiere de la participación y el esfuerzo de todos los empleados y de sus directivos.

3 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: GESTIÓN ORGANIZACIONAL

En este punto se describen los resultados arrojados por la encuesta realizada en la investigación empírica, cuyas respuestas son proporcionadas directamente por los directivos de las empresas. El tema central a tratar es la Gestión Organizacional, y se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8- 4.1 a 4.3- 5.1 a 5.10 – 6.1 a 6.5 – 8.1 a 8.3 (21 preguntas), divididos en subtemas como planeación estratégica, gestión de calidad, gestión de recursos comerciales y financieros. Los temas son: distribución de capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; efectos en la generación de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; número y distribución porcentual de los mercados; definición, conocimiento y participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa; capacidad de planificación a largo plazo y uso de herramientas para su evaluación; medición de la actitud y valores centrales de la empresa; importancia de los objetivos en la empresas; relaciones entre los empleados de la empresa; imagen global del clima laboral; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; rasgos característicos del tipo de estrategia utilizados por la empresa; estrategias que motiven a la empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera; opciones de integración presente y futuras de la organización; barreras para

acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo.

3.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Empezando por el origen de los recursos con que cuentan las mismas para operar, se obtuvo lo siguiente.

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

(La suma debe dar 100%)

a) *Privado nacional* _____

b) *Público* _____

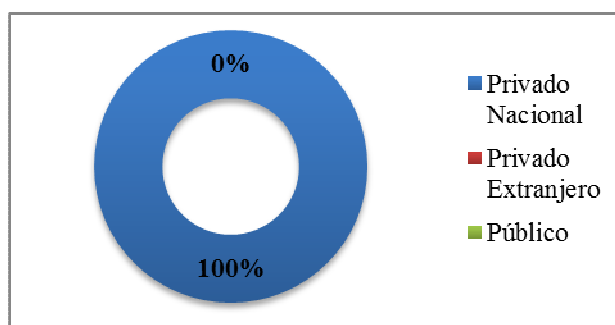
c) *Extranjero* _____

Cuadro No. 19: Pregunta 1.8 Origen de capital

CAPITAL	MEDIANAS	PEQUEÑAS	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Privado Nacional	6	10	16	100%	100%
Privado Extranjero			0	0%	0%
Público			0	0%	0%
Total	6	10	16	100%	

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico N° 14: Composición del capital de la empresa

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El capital de las empresas corresponde en un 100% a la clasificación de privado nacional, y ninguna empresa cuenta con capital público ni extranjero.

La planeación estratégica se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 a 5.5, y los resultados para el sector CIU 1810 FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO DE PRENDAS DE PIEL se detallan a continuación:

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

(Respuesta única)

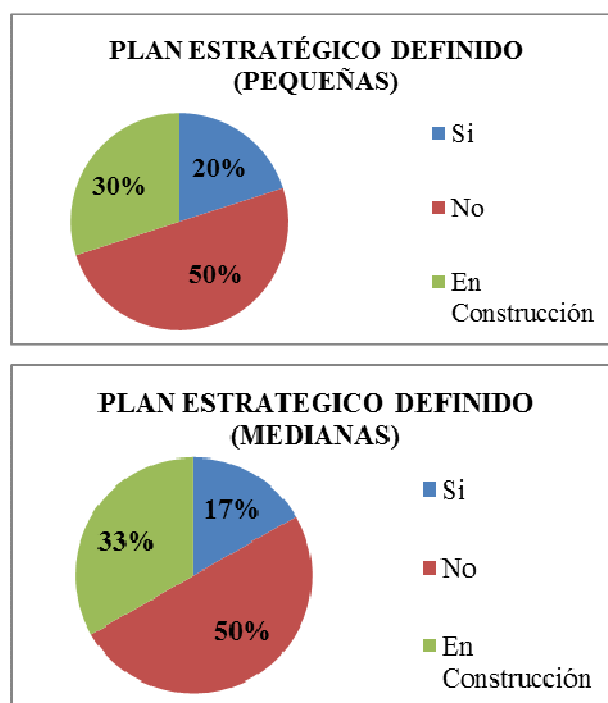
- SI ____
- NO ____
- Está en construcción _____

Cuadro No. 20: Pregunta 5.1 Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
Si	1	17%	2	20%	3	19%
No	3	50%	5	50%	8	50%
En Construcción	2	33%	3	30%	5	31%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

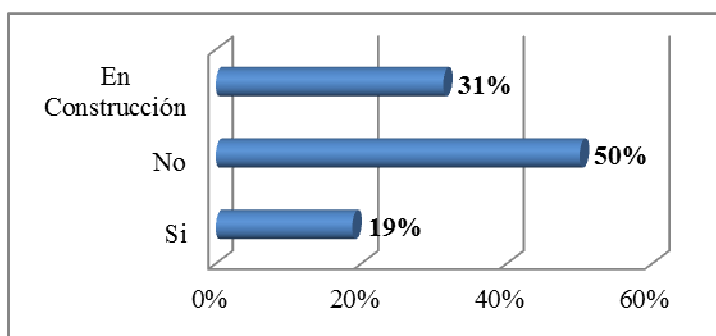
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 15

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En las empresas medianas el 50% no cuenta con plan estratégico, el 33% se encuentra en construcción y el 17% lo tiene. En las pequeñas empresas, los resultados de la encuesta indican que el 20% cuenta con plan estratégico, el 50% no lo tiene, y el 30% restante el plan está en proceso de construcción.

Gráfico No. 16: Plan Estratégico PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En general las empresas del sector cuentan, en un 19%, con un plan estratégico definido, con 50% no lo tienen y el 31% restante está en construcción.

A continuación se presenta el resultado de la pregunta 5.2, la cual trata acerca de qué tan difundido está el plan estratégico en las empresas.

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

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

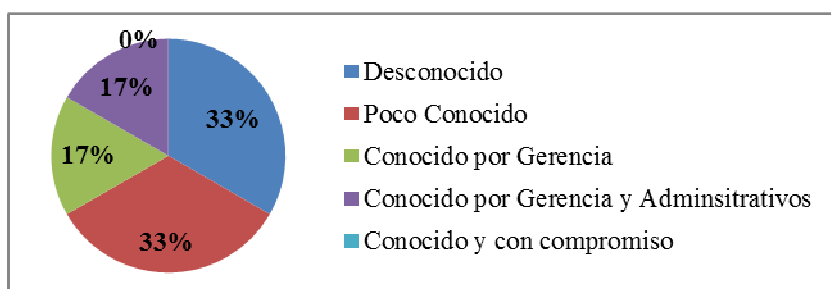
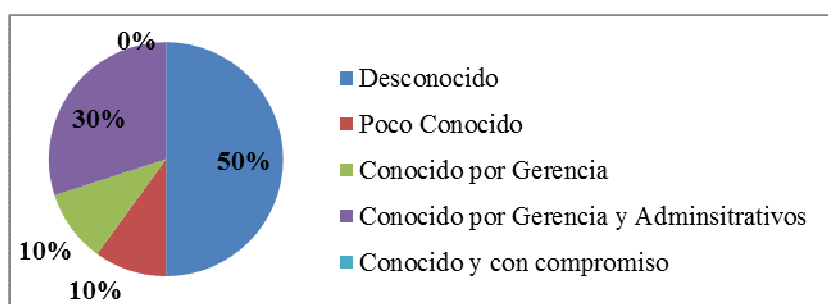
- Desconocido 1
- Poco conocido 2
- Conoce solo la gerencia 3
- Conoce la gerencia y el personal administrativo 4
- Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados 5

Cuadro No. 21: Pregunta 5.2 Conocimiento del Plan Estratégico

DESCRIPCIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	N° Cías	%	N° Cías	%		
Desconocido	2	33%	5	50%	7	44%
Poco Conocido	2	33%	1	10%	3	19%
Conocido por Gerencia	1	17%	1	10%	2	13%
Conocido por Gerencia y Administrativos	1	17%	3	30%	4	25%
Conocido y con compromiso	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 17**Plan Estratégico (Mediana)****Plan Estratégico (Pequeña)**

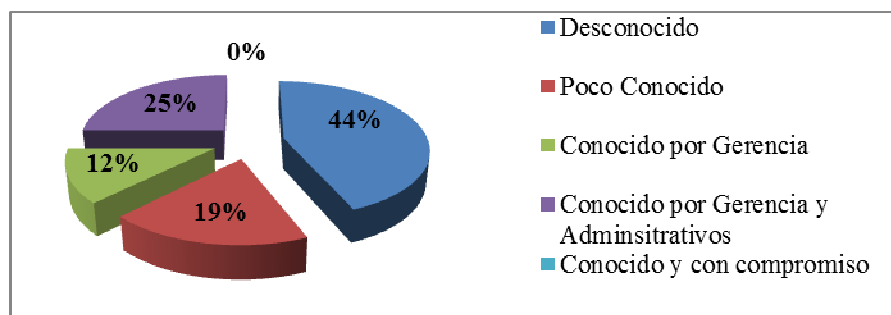
Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los datos indican que en la mediana empresa el plan es desconocido con un 33%, mientras que en la pequeña es con 50%, en la mediana poco conocido con 33% y en

la pequeña con 10%, en la mediana conocido por gerencia con 17% y en la pequeña con 10%, en la mediana conocido por gerencia y administrativos con un 17% y en la pequeña con 30% y para las medianas y pequeñas empresas tienen 0% conocido y con compromiso.

Gráfico No. 18: Plan Estratégico PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Se puede ver que dentro de la mayor parte de PYMEs (44%), el plan estratégico es desconocido por los empleados y funcionarios. El 25% el plan es conocido por la gerencia y personal administrativo, el 19% es poco conocido, el 12% es conocido por la gerencia y para el 0% de las empresas del sector en conocido y con compromiso.

A continuación se presentan los resultados de la pregunta 5.3, la cual corresponde a la participación de los empleados de las empresas en la elaboración de los planes estratégicos.

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

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

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

Cuadro No. 22: Pregunta 5.3 Participación empleados en planes estratégicos

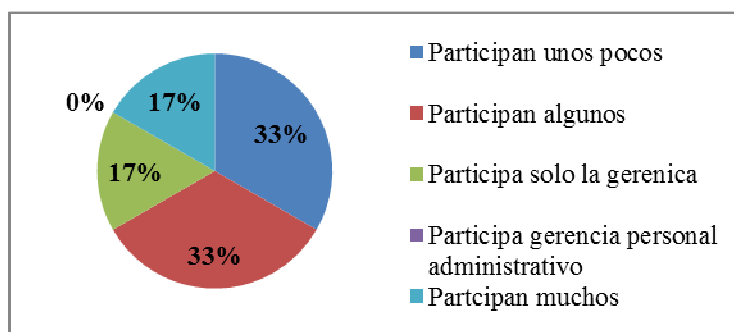
ESCALA DE PARTICIPACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
Participan unos pocos	2	33%	7	70%	9	56%
Participan algunos	2	33%	1	10%	3	19%
Participa solo la gerencia	1	17%	2	20%	3	19%
Participa gerencia personal administrativo	0	0%	0	0%	0	0%
Participan muchos	1	17%	0	0%	1	6%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

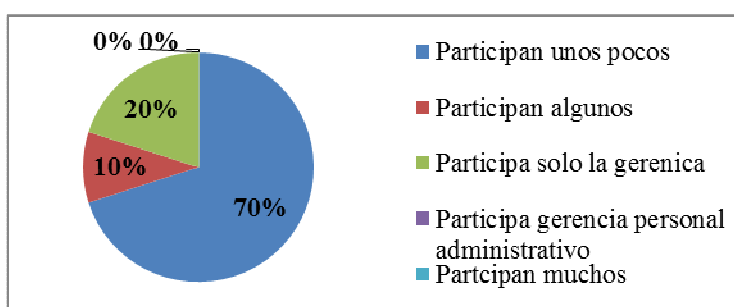
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 19

Participación En El Plan Estratégico (Medianas)



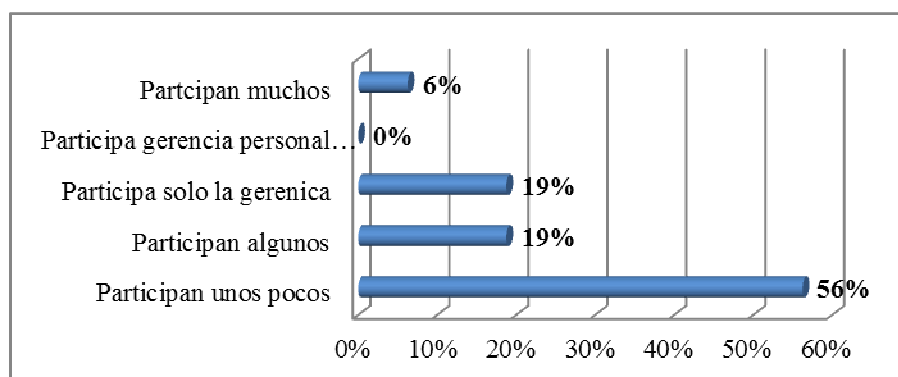
Participación En El Plan Estratégico (Pequeñas)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En los porcentajes más altos tenemos a la mediana empresa con 33% y a la pequeña con 70% que participan unos pocos, después en la mediana con 33% participan algunos mientras que en la pequeña solo lo hace el 10%, luego con el 17% en la mediana empresa participan muchos, a diferencia de la pequeña con 0%, y finalmente con 17% en la mediana empresa participa solo la gerencia en la pequeña lo hace el 20%.

Gráfico No. 20: Participación en el Plan Estratégico PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para todas las PYMEs encuestadas, en un porcentaje de 56% participan unos pocos. En un 19% por igual, participan algunos y solamente la gerencia y finalmente solo un 6% participan muchos. En ninguna empresa se pudo ver que participe la gerencia y personal administrativo.

La siguiente pregunta que se va a analizar es la 5.4, la cual aborda el tema de el uso de herramientas de evaluación del plan estratégico.

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)

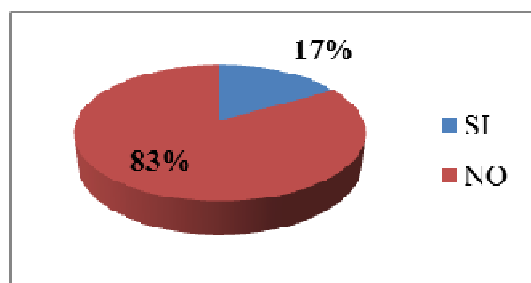
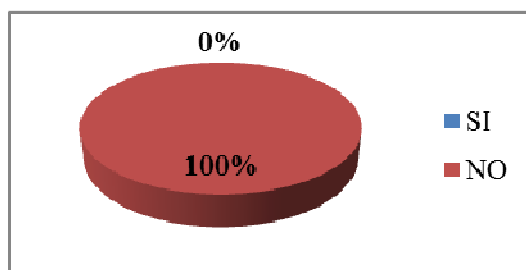
- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 23: Pregunta 5.4 Herramientas de Evaluación

DESCRIPCIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
SI	1	17%	0	0%	1	6%
NO	5	83%	10	100%	15	94%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

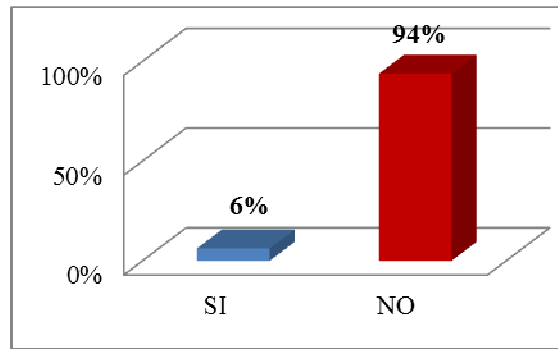
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 21**Uso de una herramienta de evaluación de plan estratégico (Medianas)****Uso de una herramienta de evaluación de plan estratégico (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En el caso de las medianas, observamos que un 83% no utilizan una herramienta de evaluación, y apenas el 17% si, en tanto para las empresas pequeñas, un 100% no tienen herramienta alguna para la evaluación, tal como puede verse en el gráfico, lo cual concuerda con los resultados obtenidos anteriormente, la tendencia de las empresas pequeñas es el no mantener un modelo estratégico definido.

Gráfico No. 22: Herramientas de evaluación de Plan Estratégico PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Según los resultados de las encuestas podemos ver que el 94% de las empresas del sector no utilizan ninguna herramienta de evaluación de su plan estratégico ni de sus metas.

La última pregunta relacionada con la planificación estratégica es la 5.5, la cual se refiere a la calificación que le dan los empresarios a la capacidad de planificación de la empresa a largo plazo.

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

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

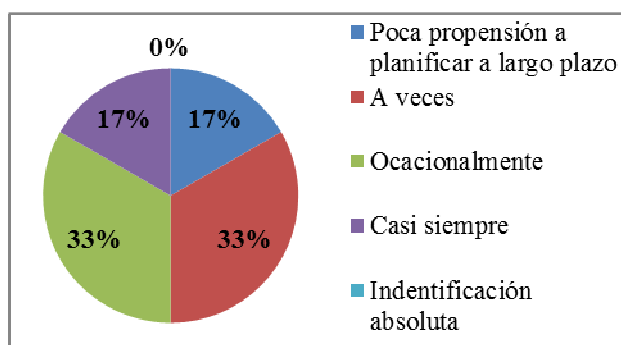
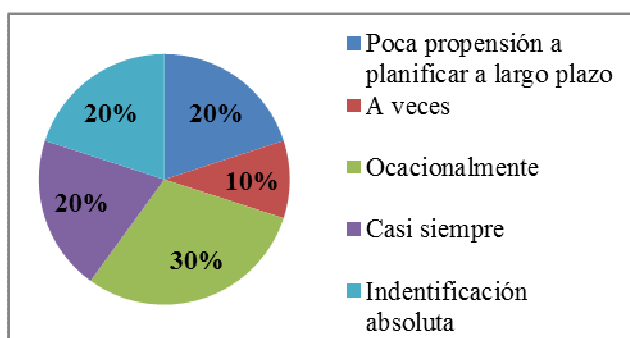
- Poca propensión a planificar a largo plazo 1
- A veces 2
- Ocasionalmente 3
- Casi siempre 4
- Identificación absoluta 5

Cuadro No. 24: Pregunta 5.5 Capacidad de Planificación

ESCALA DE PLANIFICACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
Poca propensión a planificar a largo plazo	1	17%	2	20%	3	19%
A veces	2	33%	1	10%	3	19%
Ocasionalmente	2	33%	3	30%	5	31%
Casi siempre	1	17%	2	20%	3	19%
Identificación absoluta	0	0%	2	20%	2	13%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

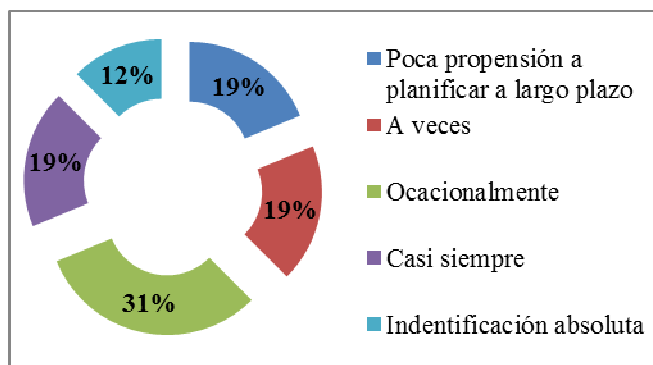
Gráfico No. 23**Capacidad de Planificación (Medianas)****Capacidad de Planificación (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los resultados nos muestran que entre la pequeña y la mediana empresa, la que más capacidad de planificación tiene es la pequeña con un 20% sobre un 0% de identificación absoluta de planificación y con un 20% sobre un 0% de planificación casi siempre.

Gráfico No. 24: Capacidad de Planificación PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En cuanto a las empresas en general encontramos tres categorías por un igual con 19%, las que tienen pocas propensiones a planificar a largo plazo, las que planifican a veces y las que lo hacen casi siempre. La mayoría lo hace ocasionalmente con un 31% y con una minoría de 12% tiene una identificación absoluta.

3.2 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional incluye la actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizativo; y se analiza en los puntos 5.6 al 5.9 que a continuación se detalla:

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

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

Cuadro No. 25: Pregunta 5.6 Actitud y valores centrales

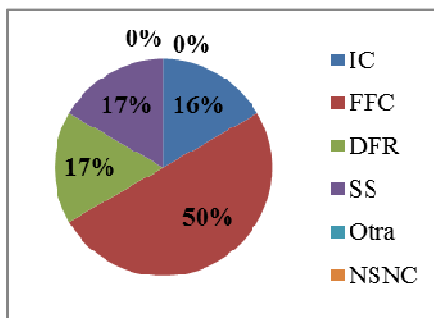
OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
IC	1	17%	4	40%	5	31%
FFC	3	50%	4	40%	7	44%
DFR	1	17%	1	10%	2	13%
SS	1	17%	0	0%	1	6%
Otra	0	0%	0	0%	0	0%
NSNC	0	0%	1	10%	1	6%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

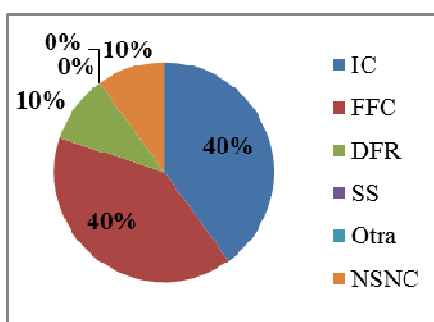
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 25

Valores centrales (Medianas)



Valores centrales (Pequeñas)

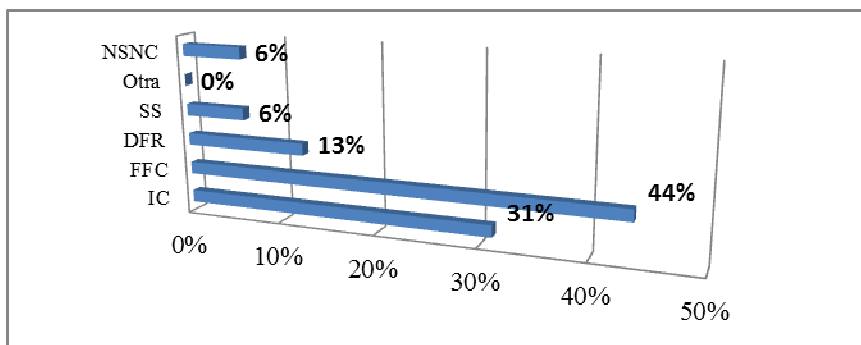


Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Ante las opciones expuestas, observamos a la mediana empresa con 50%, tiene disposición frente al cambio, por otro lado, las pequeñas reflejan un 40% en este ítem, otra diferencia significativa es la innovación y creatividad con 16% de la mediana empresa, frente al 40% de la pequeña.

Gráfico No. 26: Actitud y valores de la empresa PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para las empresas de la industria textil el 44% opinan que los valores centrales de la empresa es la actitud frente al cambio, seguida de un 31% que cree que los valores son los de innovación y creatividad, un 13% respondió que los valores de la empresa son de disposición frente al riesgo y con 6% consideran que el valor central de la empresa es de sentido social.

En la pregunta siguiente (5.7) se pidió a los encuestados que ordenen según su importancia los objetivos de la empresa.

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*

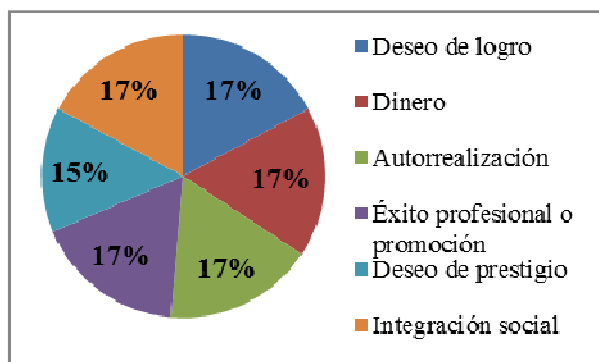
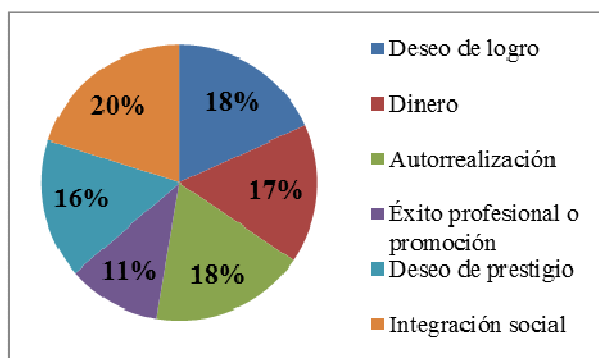
- *Autorrealización* _____
- *Éxito profesional o promoción* _____
- *Deseo de logro* _____
- *Integración en grupo social* _____
- *Deseo de prestigio* _____
- *Dinero* _____

Cuadro No. 26: Pregunta 5.7 Calificación objetiva según importancia

IMPORTANCIA	FRECUENCIA		FRECUENCIA		FRECUENCIA	% TOTAL
	MEDIANA	%	PEQUEÑA	%	PYMEs	PYME
Deseo de logro	6	17%	10	18%	16	18%
Dinero	6	17%	9	16%	15	17%
Autorrealización	6	17%	10	18%	16	18%
Éxito profesional o promoción	6	17%	6	11%	12	13%
Deseo de prestigio	5	14%	9	16%	14	16%
Integración social	6	17%	11	20%	17	19%
TOTAL	35	100%	55	100%	90	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 27**Importancia de objetivos (Medianas)****Importancia de objetivos (Pequeñas)**

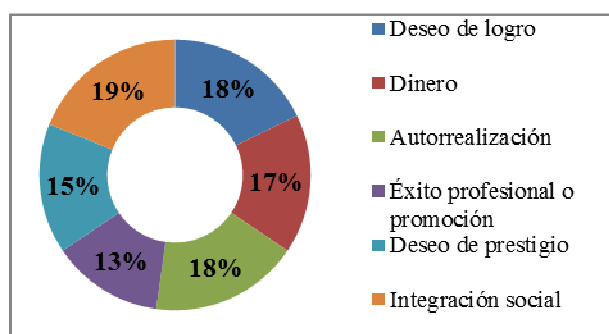
Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En este gráfico podemos observar que para la mediana empresa los objetivos tienen la misma importancia y solamente el deseo de prestigio disminuye en puntos con 15% frente a 17% de los demás objetivos.

En cuanto a la pequeña empresa existe un poco más de diferenciación, siendo el objetivo principal la integración social con 20%, seguido de deseo de logro y autorrealización con 18%, el dinero con 17% el deseo de prestigio con 16% y el éxito profesional y promoción con el 11%.

Gráfico No. 28: Importancia de objetivos PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

A partir del análisis de la pregunta 5.7 se puede ver que la importancia que le dan los empresarios del sector a los objetivos es bastante equitativa o igual, y no sobresale ninguno en particular con mucha diferencia, tenemos en primer lugar a la integración social con 19% y en último lugar al éxito profesional o promoción con 13%.

La siguiente pregunta a analizar es la 5.8 que trata sobre una calificación de las relaciones entre los empleados de las empresas estudiadas.

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 Relaciones entre empleados

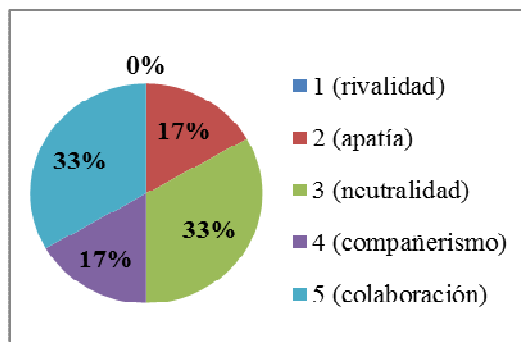
ESCALA DE RELACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	N° Cías	%	N° Cías	%		
1 (rivalidad)	0	0%	1	10%	1	6%
2 (apatía)	1	17%	0	0%	1	6%
3 (neutralidad)	2	33%	4	40%	6	38%
4 (compañerismo)	1	17%	4	40%	5	31%
5 (colaboración)	2	33%	1	10%	3	19%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

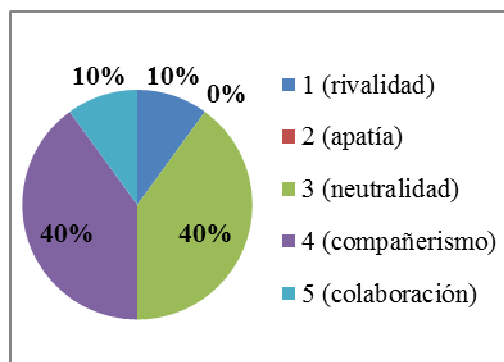
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 29

Relaciones entre empleados (Mediana)



Relaciones entre empleados (Pequeña)

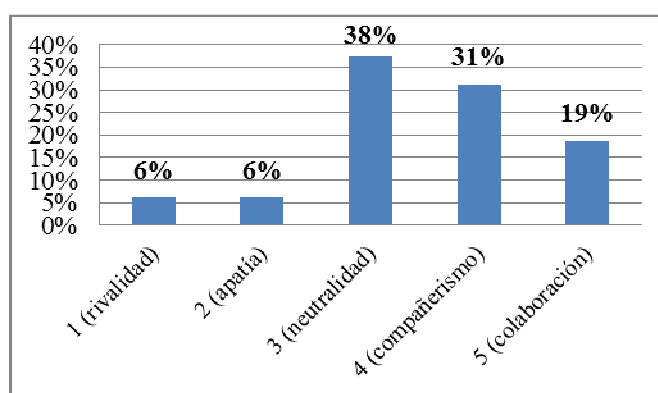


Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los resultados de la encuesta nos muestran que tanto en la pequeña empresa como en la mediana existe un clima laboral normal o neutral, se encuentran con 33% en la mediana empresa y 40% en la pequeña, en la calificación 3 sobre 5. Sin embargo podemos ver también que en la pequeña empresa existe un 40% de relación compañerismo con 40% frente a un 17% de la mediana empresa y un 33% de colaboración en la mediana empresa frente a un 10% en la pequeña.

Gráfico No. 30: Relaciones entre empleados PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La encuesta muestra que los puntajes que se escogieron más frecuentemente las empresas del sector fueron el 3 (38%) y el 4 (31%). Los demás puntajes son más bajos en 5 (19%) y en puntuación 1 y 2 por igual (6%).

De la encuesta también se pudo obtener un promedio de las calificaciones dadas por los empresarios, el cual fue:

Promedio	3,5
-----------------	------------

Este promedio muestra que en las empresas hay una relación normal, que casi llega al compañerismo y los empleados mantienen la armonía. En la pregunta 5.9 se

analiza la imagen que tiene el empresario del clima organizativo de su empresa. Los resultados son los siguientes:

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

(Respuesta única)

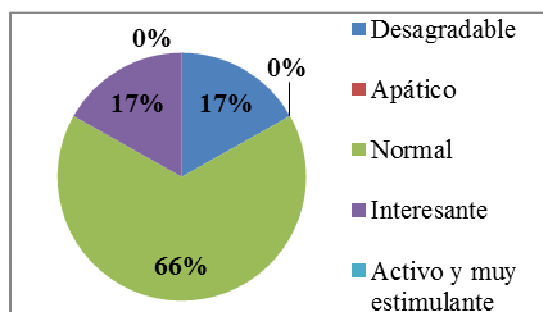
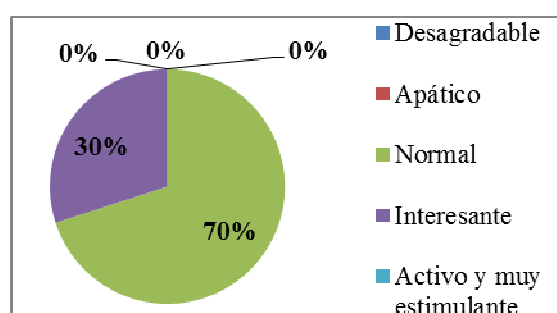
- a. *Desagradable* ____
- b. *Apático* ____
- c. *Normal* ____
- d. *Interesante* ____
- e. *Activo y muy estimulante* ____

Cuadro No. 28: Pregunta 5.9 Clima organizacional

IMAGEN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL	%
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	PYMEs	PYMEs
Desagradable	1	17%	0	0%	1	6%
Apático	0	0%	0	0%	0	0%
Normal	4	67%	7	70%	11	69%
Interesante	1	17%	3	30%	4	25%
Activo y muy estimulante	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

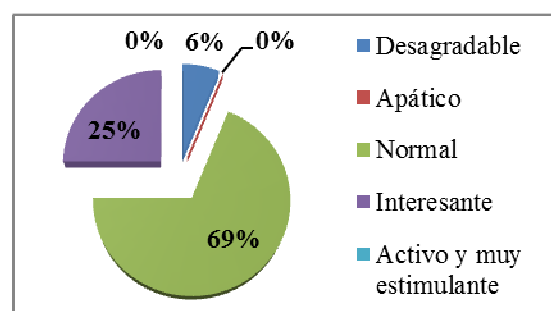
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 31**Imagen clima organizacional (Medianas)****Imagen clima organizacional (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Tanto para las medianas como para las pequeñas empresas el clima organizacional normal es el de mayor porcentaje con 66% y 70% respectivamente.

Gráfico No. 32: Imagen clima organizacional PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La mayor parte de los empresarios (69%), consideran que el clima organizacional de sus empresas es normal; el 25% opinan que es interesante; lastimosamente el 6% opinan que es desagradable. En ninguna empresa se considera que el ambiente sea apático o activo y muy estimulante.

3.3 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE CALIDAD, Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

Para lograr calidad en sus procesos y productos las empresas recurren a distintas herramientas o recursos, como por ejemplo capacitar a sus empleados para que se entrenen en distintas destrezas y así aseguren la calidad de su trabajo, utilizar métodos estadísticos y controles, o implementar algún sistema de gestión de calidad que normalice los procesos y las actividades en pos de la obtención de productos de calidad acorde con las expectativas del cliente. La pregunta que se refiere a los sistemas de gestión de calidad es la 5.10 y sus resultados se muestran a continuación:

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

(Respuesta múltiple)

- ISO 9001 _____
- ISO 14001 _____
- ISO 22000 _____
- ISO 27001 _____

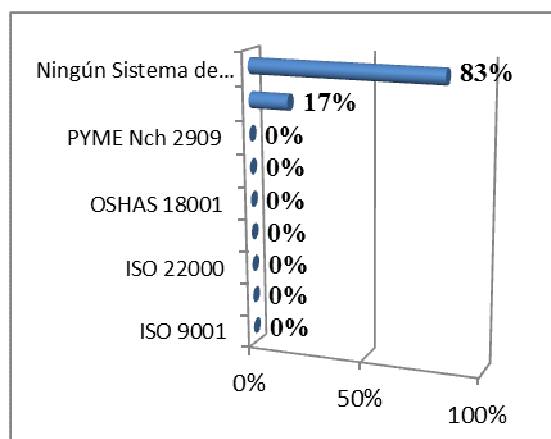
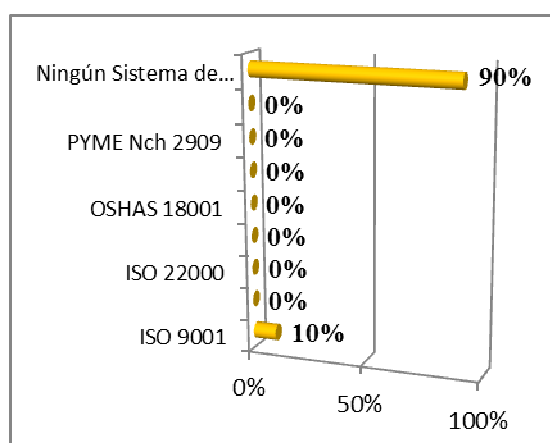
- *OHSAS 18001* _____
- *HACCP* _____
- *PYME NCH 2909* _____
- *Otro* _____ ¿Cuál? _____
- *Ningún modelo de gestión* _____

Cuadro No. 29: Pregunta 5.10 Gestión de Calidad

SISTEMAS DE GESTIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL	%
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	PYMEs	PYMEs
ISO 9001	0	0%	1	10%	1	6%
ISO 14001	0	0%	0	0%	0	0%
ISO 22000	0	0%	0	0%	0	0%
ISO 27001	0	0%	0	0%	0	0%
OSHAS 18001	0	0%	0	0%	0	0%
HACCP	0	0%	0	0%	0	0%
PYME NCH 2909	0	0%	0	0%	0	0%
Otro	1	17%	0	0%	1	6%
Ningún Sistema de gestión	5	83%	9	90%	14	88%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

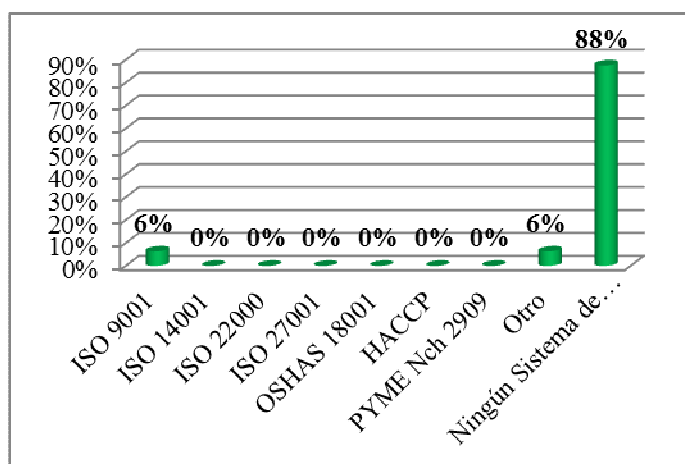
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 32: Pregunta 5.10 Por tamaño de empresa**Sistemas de Calidad (Medianas)****Sistemas de Calidad (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Observamos que apenas una (1) empresa mediana tiene un sistema de gestión, del mismo modo en las empresas pequeñas apenas una (1) cuenta con el sistema, el ISO 9001, evidencian la falta de capacidad de estas empresas por obtener estos sistemas, cultura de planificación o incapacidad de hacerlo.

Gráfico No. 33: Sistemas de Calidad PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La mayor parte de las empresas (88%) no cuentan con ningún tipo de sistema de gestión de calidad. Solo una tiene el ISO 9001, y una otro sistema de gestión.

En cuanto a las estrategias competitivas y de asociación, deben ser estudiadas para aplicar la más adecuada de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Si es competitiva las opciones son bajo costo, diferenciación o nichos de mercado, y en cuanto a asociatividad, puede ser por para mejorar la cuestión financiera, administrativa o comercial. A continuación se muestran las preguntas referentes a estos temas que van de la 6.1 a la 6.5.

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

(Respuesta única)

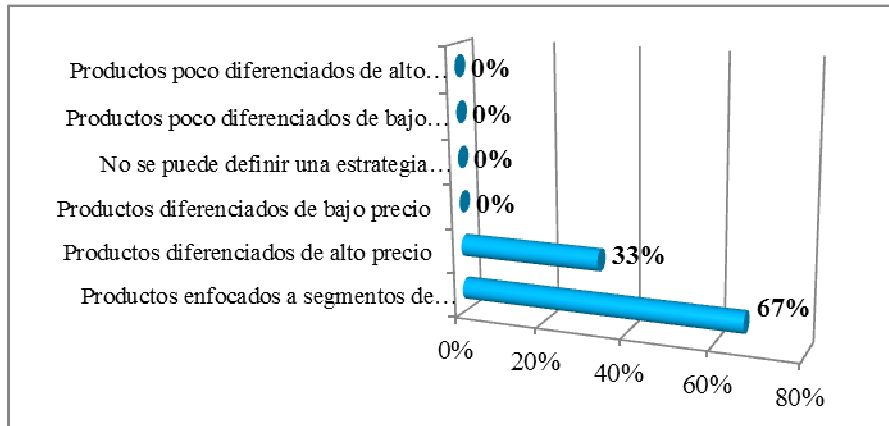
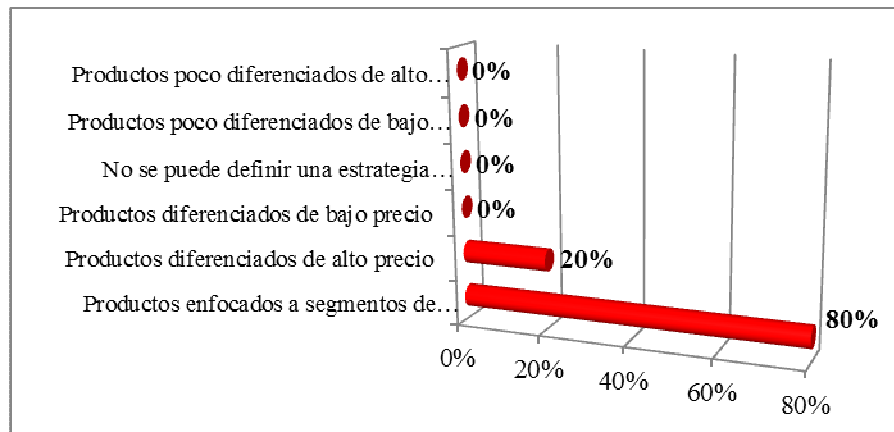
- **PPDAP** *Productos poco diferenciados de alto precio* _____
- **PPDBP** *Productos poco diferenciados de bajo precio* _____
- **PDAP** *Productos diferenciados de alto precio* _____
- **PDBP** *Productos diferenciados de bajo precio* _____
- **PESME** *Productos enfocados a segmentos de mercado específicos*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

Cuadro No. 30: Pregunta 6.1 Estrategia Competitiva Global

ABREVIACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
PESME	4	67%	8	80%	12	75%
PDAP	2	33%	2	20%	4	0,25
PDBP	0	0%	0	0%	0	0
NPDEC	0	0%	0	0%	0	0
PPDBP	0	0%	0	0%	0	0
PPDAP	0	0%	0	0%	0	0
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

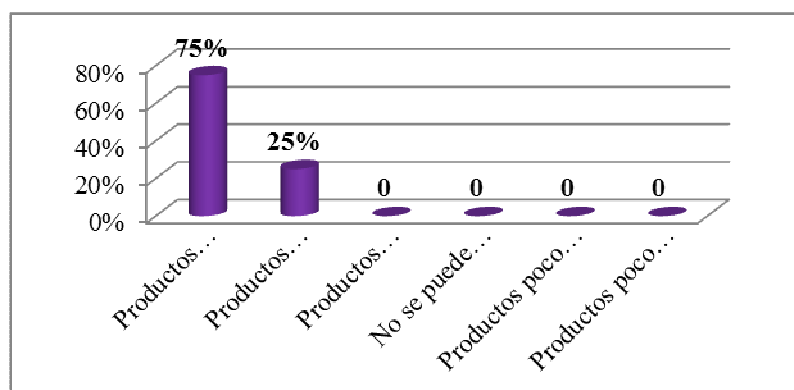
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 33**Estrategia Competitiva Global (Mediana)****Estrategia Competitiva Global (Pequeña)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Las PYMEs, se enfocan más en su estrategia a los segmentos de mercados específicos con 67% en las medianas empresas y 80% en las pequeñas, seguido por productos diferenciados de alto precio con 33% en la mediana empresa y 20% en la pequeña, esto se debe al tipo de productos que manejan, y efectivamente las empresas se deben especializar en los gustos y preferencias de sus clientes.

Gráfico No. 34: Estrategia Competitiva Global PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El 75% de las empresas del sector, utilizan la estrategia competitiva de productos enfocados a segmentos de mercado específicos. En segundo lugar, con un 25%, se encuentra la estrategia de productos diferenciados de altos precios. Las estrategias restantes no han sido consideradas.

A continuación se presenta la pregunta 6.2 la cual se refiere a los rasgos que caracterizan el tipo de estrategias utilizadas por las diferentes empresas encuestadas.

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. _____

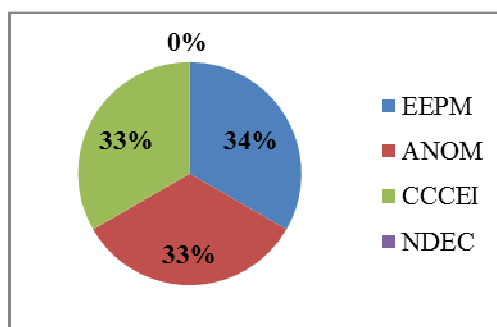
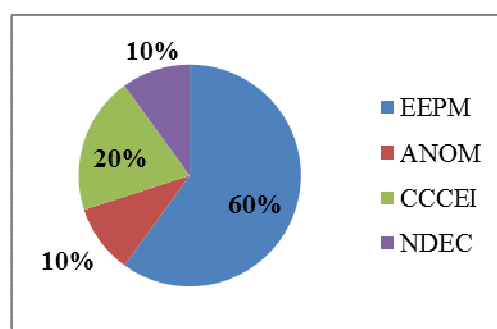
- **CCCEI** (Combina un Control del Coste y la Eficiencia con la Innovación) *La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia 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

RASGOS	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
EEPM	2	33%	6	60%	8	60%
ANOM	2	33%	1	10%	3	10%
CCCEI	2	33%	2	20%	4	20%
NDEC	0	0%	1	10%	1	10%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

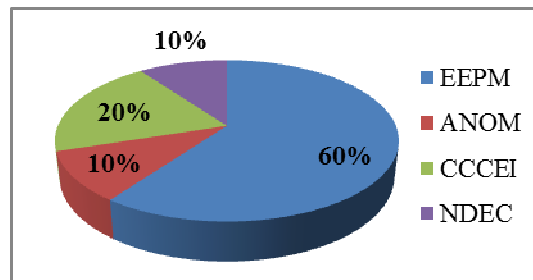
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 5**Estrategias utilizadas (Medianas)****Estrategias utilizadas (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Las medianas empresas mantienen una igualdad en los rasgos de su estrategia entre ANOM (atentos a nuevas oportunidades de mercado), EEPM (estrategia de enfoque producto mercado) y CCCEI (combina un control del coste y la eficiencia con la innovación) con 33%, mostrando la variedad y versatilidad de este tipo de PYME. Las pequeñas empresas están altamente basadas en EEPM (estrategia de enfoque producto mercado) con 60% seguido en segundo lugar con CCEI (combina un control del coste y la eficiencia con la innovación) con 20%.

Gráfico No. 36: Estrategias utilizadas PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

El 60% de las empresas encuestadas utilizan la estrategia de enfoque producto mercado, el 20% combina un control del coste y la eficiencia con la innovación, y el 20% restante se divide en partes iguales 10% no desarrollar una estrategia consistente y 10% está atento a nuevas oportunidades de mercado.

Como ya hemos mencionado las alianzas entre empresas les darían mejores oportunidades para competir en el mercado, en la pregunta 6.3, cuyos resultados se presentan a continuación, se pregunta qué estrategias motivarían a las empresas para lograr alianzas estratégicas con otras empresas de la industria.

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) _____*

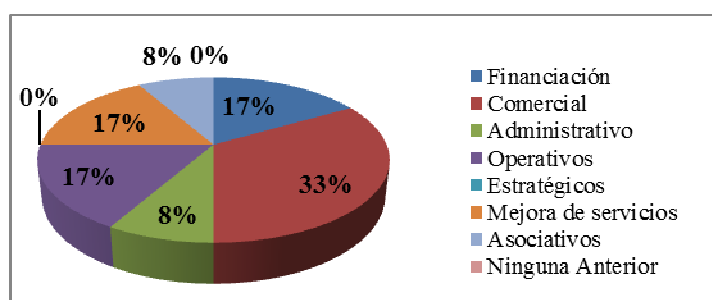
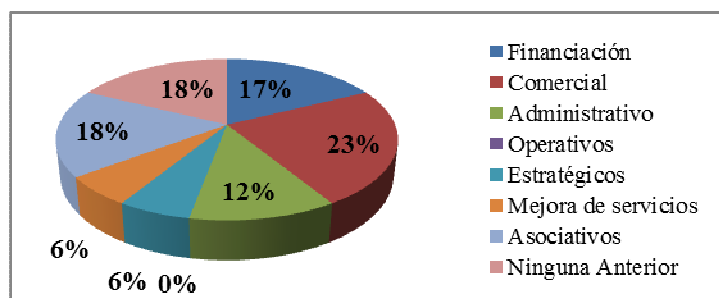
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) _____
- **Administrativo:** Intercambio de información 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 6.3 Alianzas estratégicas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA		FRECUENCIA		FRECUENCIA PYMEs	% TOTAL PYME
	MEDIANA	%	PEQUEÑA	%		
Financiación	2	17%	3	18%	5	17%
Comercial	4	33%	4	24%	8	28%
Administrativo	1	8%	2	12%	3	10%
Operativos	2	17%	0	0%	2	7%
Estratégicos	0	0%	1	6%	1	3%
Mejora de servicios	2	17%	1	6%	3	10%
Asociativos	1	8%	3	18%	4	14%
Ninguna Anterior	0	0%	3	18%	3	10%
TOTAL	12	100%	17	100%	29	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

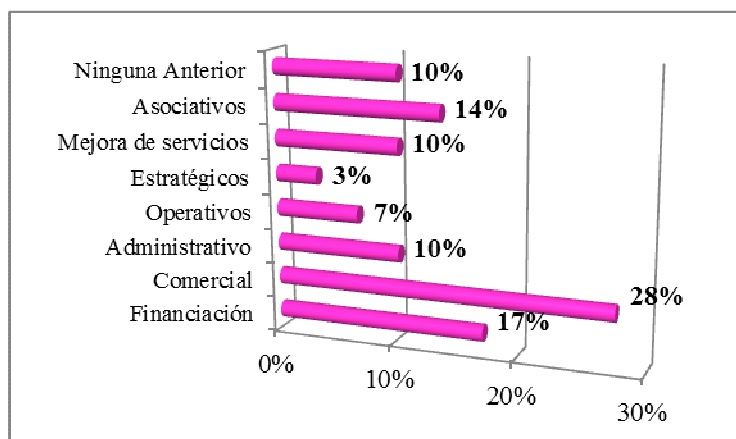
Gráfico No. 37**Estrategia para alianzas (Mediana)****Estrategia para alianzas (Pequeña)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La estrategia que mayormente motivaría a realizar alianzas estratégicas, tanto para la mediana empresa como para la pequeña es la estrategia comercial, con 33% y 23% respectivamente.

Gráfico No. 38: Estrategia para alianzas PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para las empresas del sector la estrategia de comercial motivaría en un 28% siendo la más elegida, seguida por la estrategia de financiación con 17%, a continuación esta con 14% la estrategia asociativa, y elegida por igual con un 10% la mejora de servicios y la estrategia administrativa, en penúltimo lugar está la estrategia operativa con 7% y en último lugar con 3% se encuentra los planes estratégicos.

La siguiente pregunta (6.4) evalúa el tema de las opciones de integración que siguen las PYMEs encuestadas.

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

(Respuesta única)

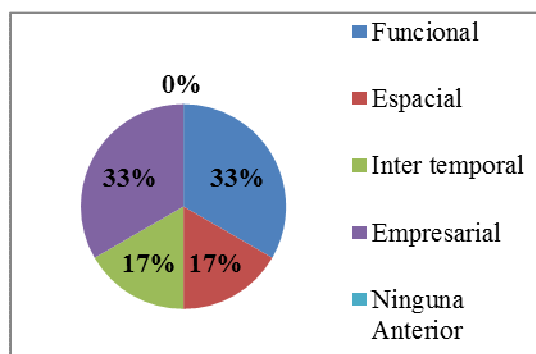
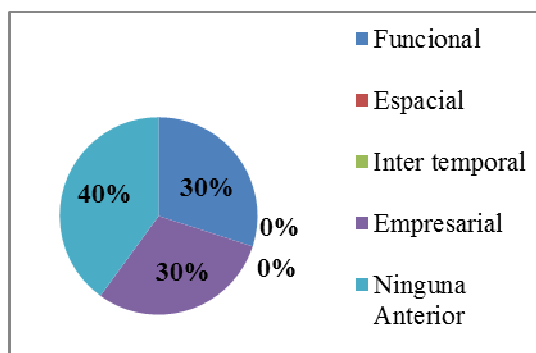
- *La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento _____*
- *La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes _____*
- *La integración inter temporal de las 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 Operaciones de integración

OPCIONES DE INTEGRACIÓN	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
Funcional	2	33%	3	30%	5	31%
Espacial	1	17%	0	0%	1	6%
Inter temporal	1	17%	0	0%	1	6%
Empresarial	2	33%	3	30%	5	31%
Ninguna Anterior	0	0%	4	40%	4	25%
TOTALES	6	100%	10	100%	16	100%

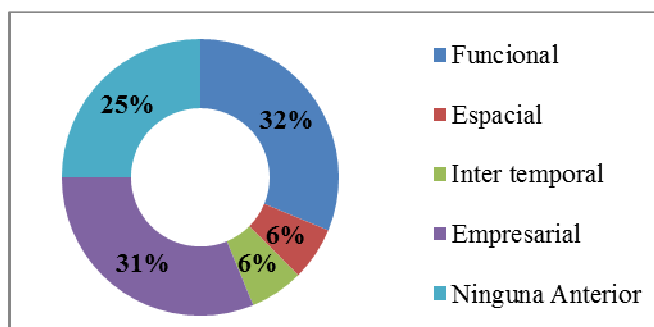
Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 39: Pregunta 6.4 Por tamaño de empresa**Opciones de integración (Medianas)****Opciones de integración (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 40: Opciones de integración PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La opción de integración funcional tiene una importancia del 33% en la mediana empresa, y un 30% en las pequeñas empresas; la opción de integración espacial tiene una importancia del 17% en las medianas más en las pequeñas empresas esta opción

no es considerada; por la opción de integración ínter temporal no optaron las pequeñas, mientras que las medianas empresas tiene un 17%; la opción de integración empresarial es considerada por las medianas empresas en el 17% a su vez las empresas pequeñas no lo considera como opción; por la opción ninguna de las anteriores un 40% es de las pequeñas empresas.

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

(Respuesta única)

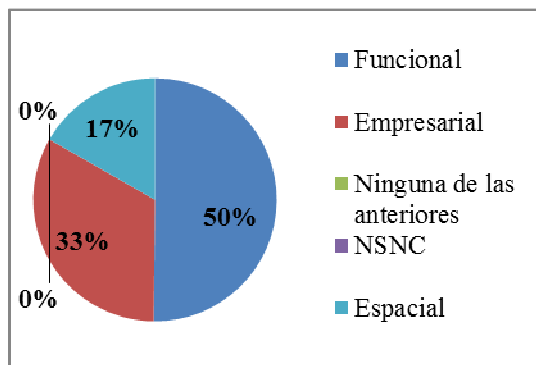
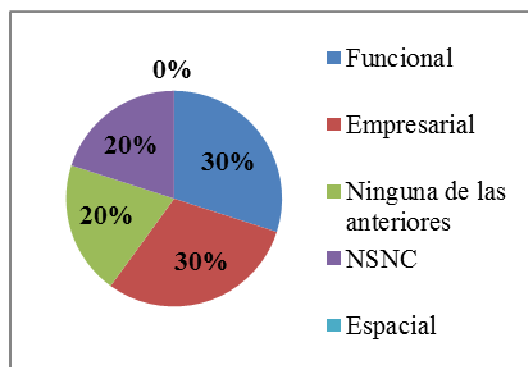
- *La integración funcional _____*
- *La integración espacial _____*
- *La integración inter temporal _____*
- *La integración empresarial _____*
- *Ninguna de las anteriores _____*

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

OPCIONES PARA 5 AÑOS	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
Funcional	3	50%	3	30%	6	38%
Empresarial	2	33%	3	30%	5	31%
Ninguna de las anteriores	0	0%	2	20%	2	13%
NSNC	0	0%	2	20%	2	13%
Espacial	1	17%	0	0%	1	6%
TOTALES	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

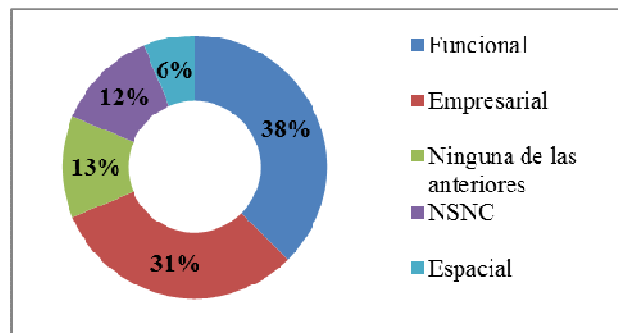
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 41**Integración en 5 años (Medianas)****Integración en 5 años (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los resultados de esta pregunta muestran que el interés más grande se centra en la integración funcional con un 50% para empresas medianas y un 30% para empresas pequeñas y la integración empresarial con un 33% para las empresas medianas y un 30% para las empresas pequeñas.

Gráfico No. 42: Integración en 5 años PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para los próximos cinco años, un 38% de las empresas escogería la integración funcional, un 31% de las empresas escogería la integración empresarial. Un 14% no escogería ningún tipo de integración, el 13% no sabe qué tipo de estrategia seguiría y el 6% escogería una integración de tipo espacial.

3.4 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES

Las preguntas orientadas a recabar información acerca de los recursos comerciales con que cuentan la empresa van de la 4.1 a la 4.3, se tratan temas como la inversión en publicidad y destino de las ventas, los resultados se muestran a continuación.

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

(Respuesta única)

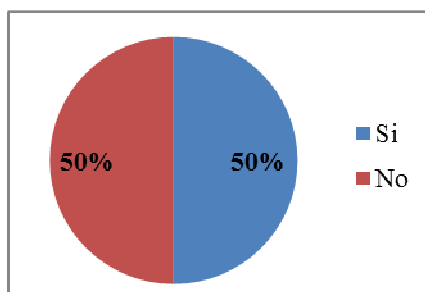
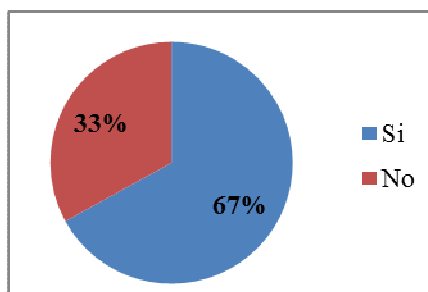
- SI _____
- NO _____

Cuadro No. 35: Pregunta 4.1 Inversión en Publicidad y Propaganda

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMEs	% PYMEs
	N° Cías	Porcentaje	N° Cías	Porcentaje		
Si	3	50%	6	67%	9	56%
No	3	50%	4	33%	7	44%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

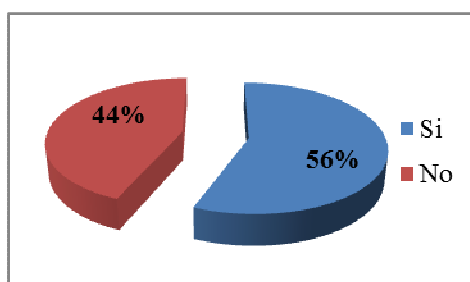
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 43**Inversión en Publicidad (Medianas)****Inversión en Publicidad (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Como se puede observar en los gráficos, son más las empresas que invierten en publicidad, que las que no lo hacen, es así que en la mediana empresa el 50% si invierte y el 50% no, y en la pequeña empresa el 67% lo hace y el 33% restante no.

Gráfico No. 44: Inversión en Publicidad PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Dentro del sector textil podemos ver que el 56% de las PYMEs invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas, y el 44% no hace esta inversión.

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* _____ (%)

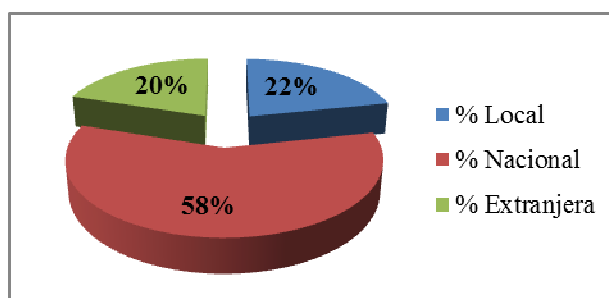
c) *Mercado extranjero* _____ (%)

Cuadro No. 36: Pregunta 4.2 Mercados de Destino Empresa Mediana

EMPRESA MEDIANA	MERCADOS			TOTAL%
	% Local	% Nacional	% Extranjera	
Empresa 1	0%	60%	40%	100%
Empresa 2	30%	70%	0%	100%
Empresa 3	50%	50%	0%	100%
Empresa 4	0%	100%	0%	100%
Empresa 5	50%	50%	0%	100%
Empresa 6	0%	20%	80%	100%
Promedio Empresa Mediana	22%	58%	20%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 45: Destino de ventas año 2008 (Medianas)

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

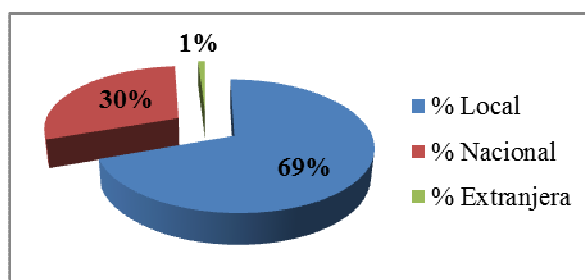
Un 58% de las empresas medianas destinan la mayor parte de su producción al mercado nacional. Un 22% de las empresas destinan su producción al mercado local y un 20% destinaron sus ventas al mercado extranjero.

Cuadro No. 37: Pregunta 4.2 Mercados de Destino Empresa Pequeña

EMPRESA PEQUEÑA	MERCADOS			TOTAL%
	% Local	% Nacional	% Extranjera	
Empresa 1	0%	100%	0%	100%
Empresa 2	100%	0%	0%	100%
Empresa 3	50%	50%	0%	100%
Empresa 4	30%	70%	0%	100%
Empresa 5	100%	0%	0%	100%
Empresa 6	100%	0%	0%	100%
Empresa 7	95%	5%	0%	100%
Empresa 8	80%	20%	0%	100%
Empresa 9	50%	50%	0%	100%
Empresa 10	90%	0%	10%	100%
Promedio Empresa Pequeña	70%	30%	1%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 46: Destino de ventas año 2008 (Pequeñas)

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

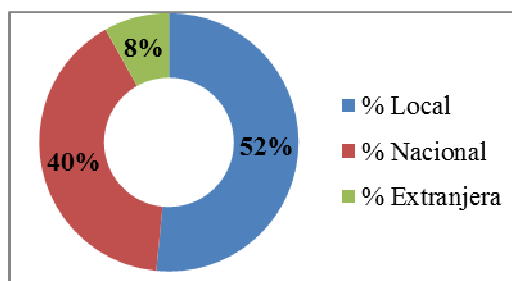
Un 69% de las empresas pequeñas destinan la mayor parte de su producción al mercado nacional. Un 30% de las empresas destinan su producción al mercado local. Existe una sola empresa (1%) que destina su producción a la exportación.

Cuadro No. 38: Pregunta 4.2 Mercados de Destino PYMES

PYMES	MERCADOS			TOTAL EMPRESAS
	% Local	% Nacional	% Extranjera	
Medianas	130%	350%	120%	6
Pequeñas	695%	295%	10%	10
Promedio PYMES	52%	40%	8%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 47: Destino de las ventas años 2008 PYMES

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para las empresas del sector podemos ver que tienen mayor enfoque en el mercado local (52%), seguida por el mercado nacional (40%), y en un porcentaje menor al mercado extranjero (8%).

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

(Respuesta única)

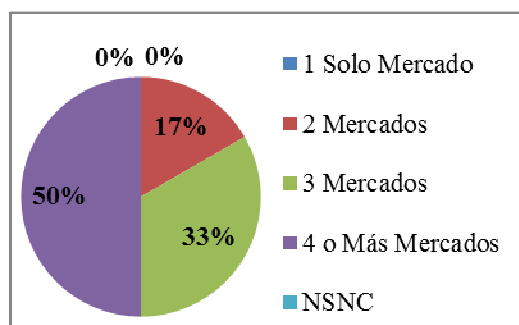
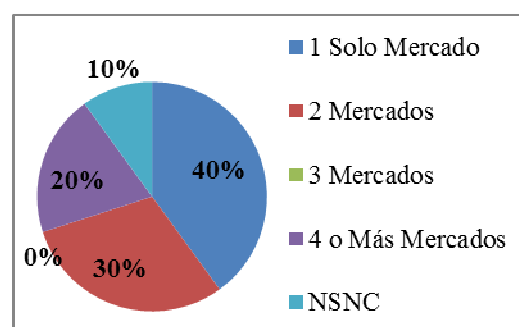
- 1 solo mercado _____
- 2 mercados _____
- 3 mercados _____
- 4 o más mercados _____

Cuadro No. 39: Pregunta 4.3 Mercados de Destino

CANTIDAD DE MERCADOS	MEDIANA		PEQUEÑA		TOTAL PYMES	% PYMES
	Nº Cías	%	Nº Cías	%		
1 Solo Mercado	0	0%	4	40%	4	25%
2 Mercados	1	17%	3	30%	4	25%
3 Mercados	2	33%	0	0%	2	13%
4 o Más Mercados	3	50%	2	20%	5	31%
NSNC	0	0%	1	10%	1	6%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

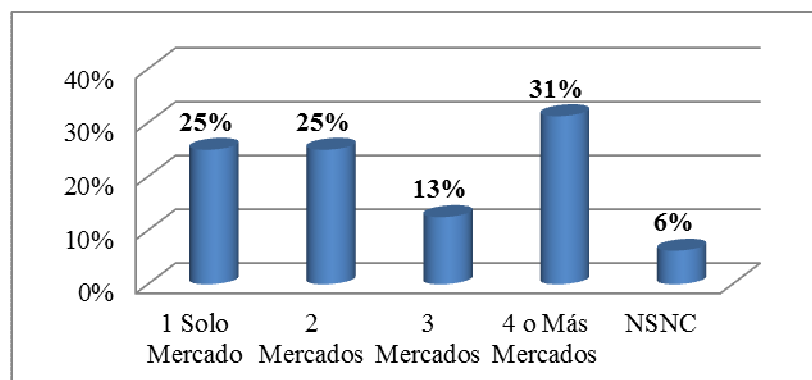
Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 48**Mercado destino ventas año 2008 (Medianas)****Mercado destino ventas año 2008 (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 49: Mercado destino ventas año 2008 PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

En la mediana empresa un 50% se enfoca en 4 o más mercados, un 33% en 2 mercados y un 17% en 3 mercados. Mientras que en la pequeña empresa el porcentaje más alto con 40% se enfoca a 1 solo mercado, seguido del 30% a 2

mercados, 20% a 4 o más mercados y un 10% no sabe o no conoce a que mercado están destinadas sus ventas.

3.5 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

En el mundo de las PYMEs es común que exista escasez de recursos financieros generalmente porque son objetos de crédito de alto riesgo con garantías poco sólidas, desconfianza del manejo informal, alta dependencia del dueño, etc. Sin embargo existen instituciones financieras que les apoyan y están dispuestas a confiar en ellas. Por esto es importante que los empresarios profundicen sus conocimientos de los mercados de capitales, mejoren la capacidad de negociar, manejar y conseguir recursos financieros para invertir en programas que fortalecerán a la empresa. Los temas que se refieren a los recursos financieros se cuestionan en las preguntas 8.1 a 8.3.

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

(Respuesta única)

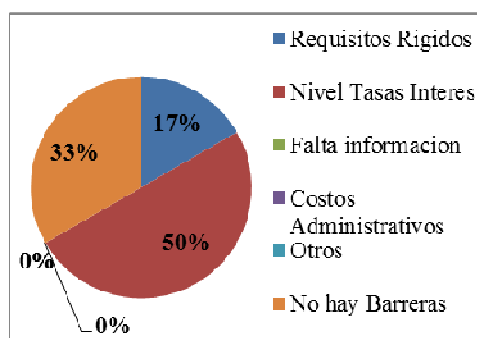
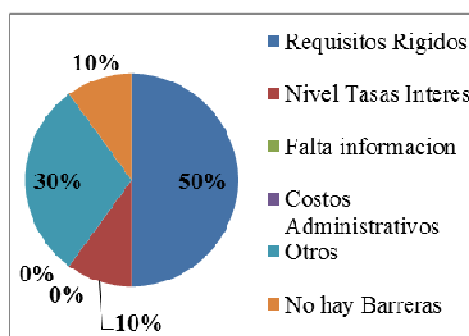
- **DPACRR** *Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos* _____
- **NTI** *Nivel de las tasas de interés* _____
- **FI** *Falta de información* _____
- **CAT** *Costos administrativos de transacción* _____
- **Otros** _____ *¿Cuál?* _____
- **No HB** *No hay barreras*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

Cuadro No. 40: Pregunta 8.1 Barreras para acceder a créditos

BARRERAS	ABREVIATA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		TOTAL	%
		N° Cías	%	N° Cías	%	PYMEs	PYMEs
Requisitos Rígidos	DPACRR	1	17%	5	50%	6	38%
Nivel Tasas Interés	NTI	3	50%	1	10%	4	25%
Falta información	FI	0	0%	0	0%	0	0%
Costos Administrativos	CAT	0	0%	0	0%	0	0%
Otros	OTROS	0	0%	3	30%	3	19%
No hay Barreras	NHB	2	33%	1	10%	3	19%
TOTAL		6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No.50**Barreras para acceder a Créditos (Medianas)****Barreras para acceder a Créditos (Pequeñas)**

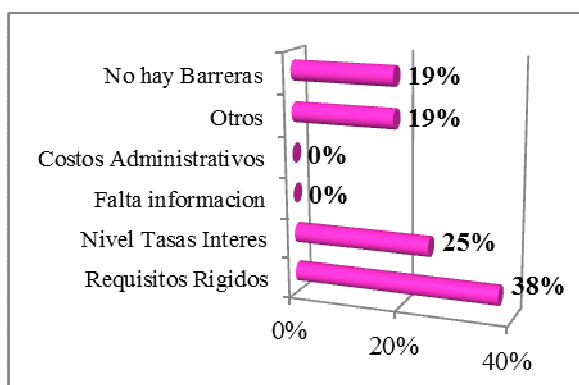
Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La mayor barrera que tiene la empresa mediana son las tasas de interés con el 50%, el 33% de empresas no tiene barreras y el 17% cree que son los requisitos rígidos que

exigen las entidades financieras. En la empresa pequeña en cambio, la mayor barrera son requisitos rígidos con 50%, seguido de otras barreras con 30%, el nivel de tasas de interés con 10% y no existen barreras con 10%.

Gráfico No. 51: Barreras para acceder a Créditos PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para las empresas del sector la barrera más grande que tienen son los requisitos rígidos con 38%, seguido del nivel de tasas de interés con 25%, el 19% tiene otro tipo de barreras que no menciona la encuesta y el 19% restante considera que no tiene barreras.

A continuación se detalla la pregunta 8.2, que se refiere al nivel de endeudamiento, este índice mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa, y mientras mayor sea el índice, mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se está usando para generar ganancias.

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

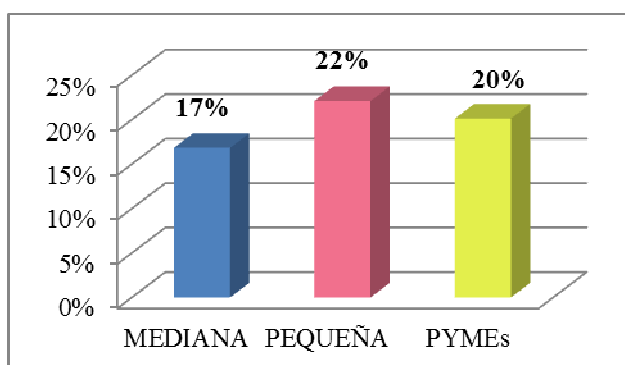
Cuadro No. 41: Pregunta 8.2 Nivel de endeudamiento actual

TIPO CIA	SUMA PORCENTUAL	No. CIAS	ENDEUDAMIENTO PROMEDIO
MEDIANA	101%	6	17%
PEQUEÑA	221%	10	22%
PYMEs	322%	16	20%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 52: Nivel de endeudamiento actual



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los datos indican que los activos de las empresas están financiados en 17% en el caso de las medianas empresas, y en 22% en el caso de las pequeñas, dando un nivel de endeudamiento de las PYMEs del sector D1810 de 20%.

Dentro de las empresas que están endeudadas se preguntó en qué porcentaje sus deudas son a mediano, corto o largo plazo y los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

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) _____%

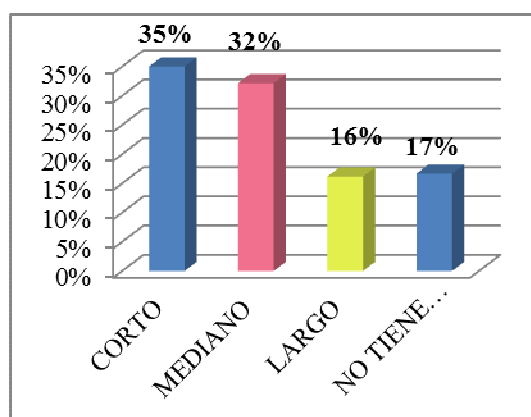
Cuadro No. 42: Pregunta 8.3 Plazo deuda Empresa Mediana

EMPRESA MEDIANA	PLAZO DE ENDEUDAMIENTO				TOTAL %
	CORTO	MEDIANO	LARGO	NO TIENE DEUDA	
Empresa 1	67%	33%	0%	0%	100%
Empresa 2	0%	0%	0%	100%	100%
Empresa 3	40%	60%	0%	0%	100%
Empresa 4	3%	0%	97%	0%	100%
Empresa 5	100%	0%	0%	0%	100%
Empresa 6	0%	100%	0%	0%	100%
Promedio Empresa Mediana	35%	32%	16%	17%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 53: Plazo Nivel de endeudamiento Mediana



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El nivel de endeudamiento de la empresa mediana está dividido mayormente entre el corto (35%) y mediano plazo (32%), un 16% de las empresas tiene endeudamiento a largo plazo y un 17% no tiene deudas.

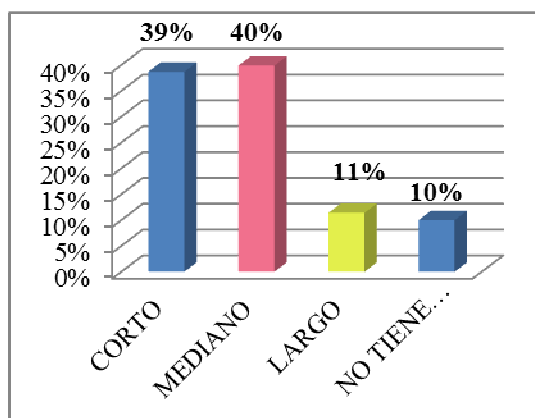
Cuadro No. 43: Pregunta 8.3 Plazo deuda Empresa Pequeña

EMPRESA PEQUEÑA	PLAZO DE ENDEUDAMIENTO				TOTAL %
	CORTO	MEDIANO	LARGO	NO TIENE DEUDA	
Empresa 1	100%	0%	0%	0%	100%
Empresa 2	0%	100%	0%	0%	100%
Empresa 3	100%	0%	0%	0%	100%
Empresa 4	100%	0%	0%	0%	100%
Empresa 5	30%	70%	0%	0%	100%
Empresa 6	0%	100%	0%	0%	100%
Empresa 7	0%	0%	100%	0%	100%
Empresa 8	0%	100%	0%	0%	100%
Empresa 9	0%	0%	0%	100%	100%
Empresa 10	57%	29%	14%	0%	100%
Promedio Empresa Pequeña	39%	40%	11%	10%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 54: Plazo nivel de endeudamiento Pequeña



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El nivel de endeudamiento de la empresa pequeña esta está dividido mayormente entre el corto (39%) y mediano plazo (40%), un 11% de las empresas tiene endeudamiento a largo plazo y un 10% no tiene deudas.

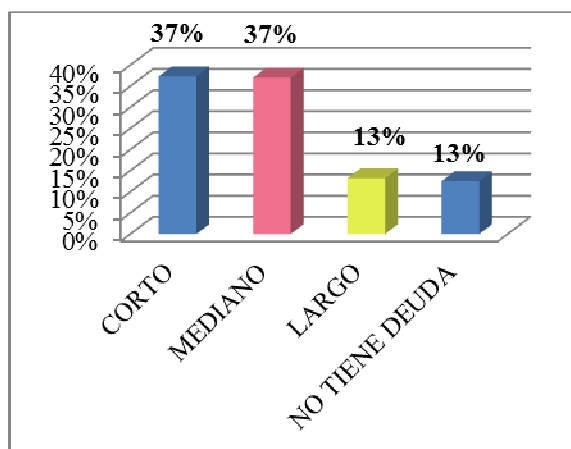
Cuadro No. 44: Pregunta 8.3 Plazo deuda PYMEs

PYMES	PLAZO DE ENDEUDAMIENTO				TOTAL EMPRESAS
	CORTO	MEDIANO	LARGO	NO TIENE DEUDA	
Medianas	210%	193%	97%	100%	6
Pequeñas	387%	399%	114%	100%	10
Promedio PYMEs	37%	37%	13%	13%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 55: Plazo nivel de endeudamiento PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para las empresas del sector podemos ver que mantienen en igual porcentaje un nivel de endeudamiento de 37% en el corto y mediano plazo, un 13% tiene endeudamiento a largo plazo y el 13% de las empresas no tiene deuda.

4 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADO EN LAS PYMES

En este capítulo se describen los resultados arrojados por la encuesta y los hallazgos obtenidos en la investigación empírica, referente a los temas de Desarrollo Tecnológico y Sistemas de Información.

Las preguntas 2.1 a 2.5 – 2.7 a 2.14 (13 preguntas) se refieren al desarrollo tecnológico cuyos contenidos tratan sobre: Tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la generación de empleo; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizativas y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.

Las preguntas 7.1 a 7.3 (3preguntas) se refiere a los sistemas de información cuyo contenido trata sobre: Utilización de la Internet, páginas Web; efectos en la generación de empleo; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

4.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: CONECTIVIDAD Y SOFTWARE EN LAS PYMES

La sección No. 2 de la encuesta trata sobre el acceso de las PYMEs a los recursos tecnológicos. Empezando por la conectividad, a continuación se determina el uso y acceso del internet en las preguntas 2.1 a la 2.3.

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

(Respuesta única)

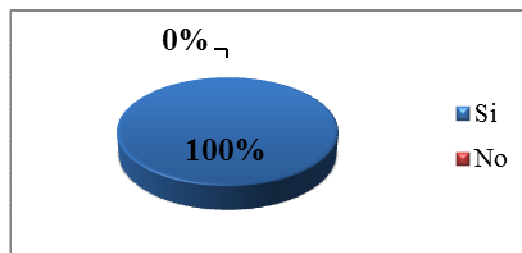
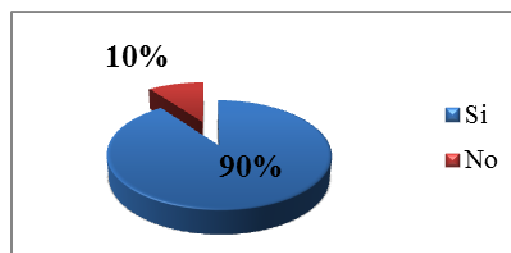
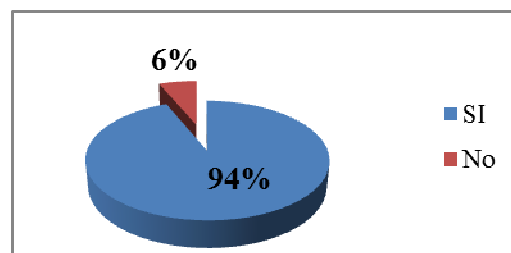
- SI ____
- NO ____

Cuadro No. 45: Pregunta 2.1 Uso de internet

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
SI	6	100%	9	90%	15	94%
No	0	0%	1	10%	1	10%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 56**Uso de internet (Medianas)****Uso de internet (Pequeñas)****Uso de internet PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El 100% de empresas medianas (6) usan Internet, en cuanto a las pequeñas el 90% (9 de las 10 encuestadas). Lo que inicialmente indica preocupación por ligarse al mundo globalizado actual.

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

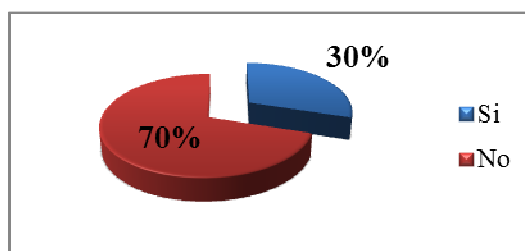
- SI ____
- NO ____

Cuadro No. 46: Pregunta 2.2 Sitio Web

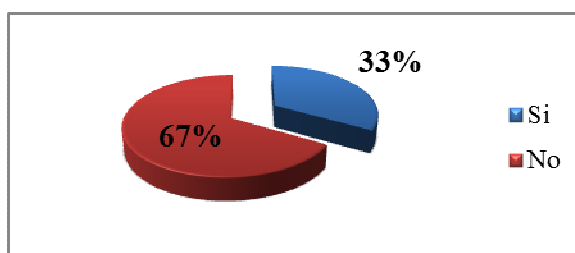
OPCIONES	PEQUEÑA		MEDIANAS		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
Si	3	30%	2	33%	5	31%
No	7	70%	4	67%	11	69%
TOTAL	10	100%	6	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta**Elaborado por:** Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

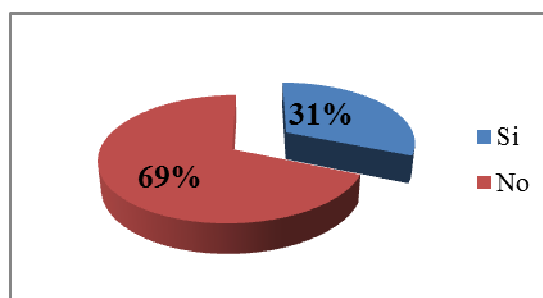
Gráfico No. 57
Sitio WEB (Medianas)



Sitio WEB (Pequeñas)



Sitio WEB PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Las gráficas nos muestran que el 70% de empresas medianas y el 67% de empresas pequeñas, aún no tienen un acceso al mercado en línea por medio de su propia página Web. Estos proporcionales muestran el poco interés de las empresas en desarrollar sus mercados internacionales a través de los negocios virtuales.

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

(Respuesta múltiple)

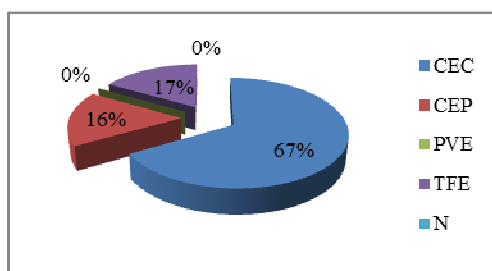
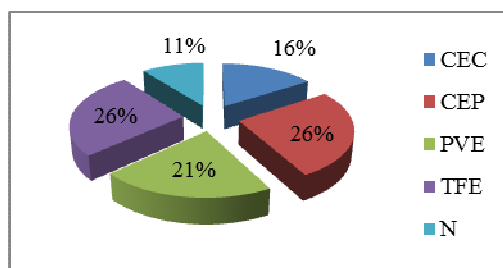
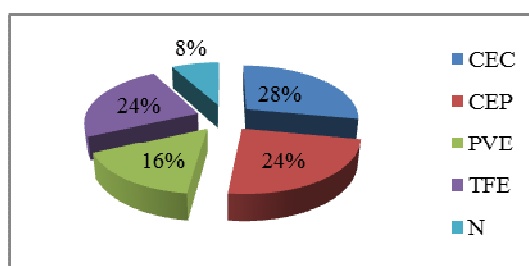
- a. **CEC** Comercio electrónico con clientes _____
- b. **CEP** Comercio electrónico con proveedores _____
- c. **PVE** Promoción y ventas electrónicas _____
- d. **TFE** Transacciones financieras electrónicas _____
- e. **N** Ninguna _____

Cuadro No. 47: Pregunta 2.3 Operaciones electrónicas

OPERACIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
CEC	4	67%	3	30%	7	44%
CEP	1	17%	2	20%	3	19%
PVE	0	0%	2	20%	2	13%
TFE	1	17%	1	10%	2	13%
N	0	0%	2	20%	2	13%
Total Empresas	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 58**Operaciones Electrónicas (Medianas)****Operaciones Electrónicas (Pequeñas)****Operaciones Electrónicas PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El 67% de las empresas medianas realizaron comercio electrónico con sus clientes, en tanto que en las pequeñas solo el 16%; el comercio electrónico con proveedores fue del 16% para las medianas empresas y del 26% para las pequeñas. La promoción y ventas electrónicas, de las empresas pequeñas es del 21% y de las medianas es del 0% concuerda perfectamente con el dato anterior pues el 30% de las mismas poseen una página Web. Las transacciones financieras electrónicas son realizadas en el 17% por las medianas empresas y por el 26% por las pequeñas, lo que indica una

automatización, al menos básica en sus operaciones, lo que indica una automatización, al menos básica en sus operaciones

4.2 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES

A continuación se analizarán los resultados de las preguntas 2.4 a la 2.14 de la encuesta, los temas son el tipo de tecnología, su procedencia y tipos de investigación llevada a cabo en los dos últimos años. Además inversiones realizadas en innovación, el impacto de esta inversión, los obstáculos para no realizarla, tipos de innovaciones realizadas los dos últimos años y las que la empresa espera realizar los próximos cinco años finalmente las prácticas de producción más limpia realizadas por la empresa.

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)

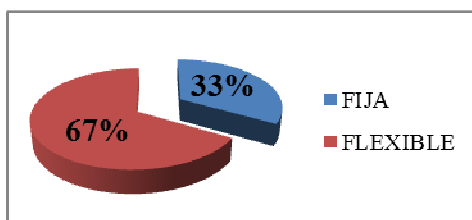
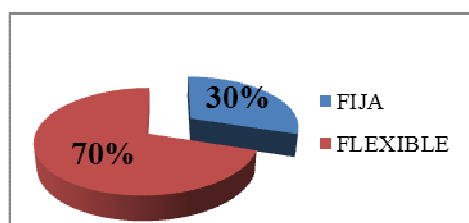
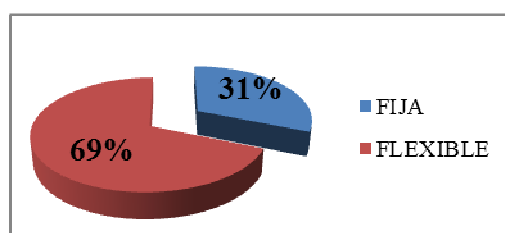
- *Tecnología fija: es aquella que no puede utilizarse en otros productos o servicios. También puede decirse que es aquella que no está cambiando continuamente _____*
- *Tecnología flexible: la flexibilidad de la tecnología infiere a la amplitud con que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias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

Cuadro No. 48: Pregunta 2.4 Tipo de Tecnología

TIPO DE TECNOLOGIA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
FIJA	2	33%	3	30%	5	31%
FLEXIBLE	4	67%	7	70%	11	69%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 59**Tipo de Tecnología (Medianas)****Tipo de Tecnología (Pequeñas)****Tipo de Tecnología PYMES**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

En el subsector textil el 67% de empresas medianas y el 70% de pequeñas, utilizan tecnología flexible, sobre todo en las empresas pequeñas, el porcentaje es alto, esto

es bueno, pues demuestran un mayor aprovechamiento en el uso de sus recursos (materias primas, máquinas, instalaciones, etc.), y mejor acoplamiento a los cambios tecnológicos lo que permite generar una gama amplia de productos sin quedarse fuera del mercado.

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 _____%

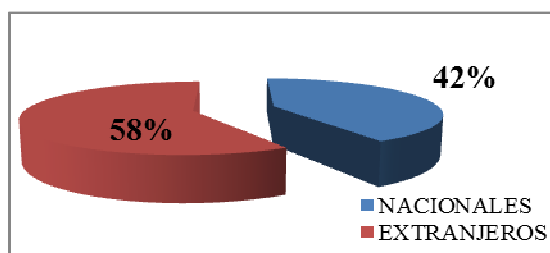
b. Extranjeros _____%

Cuadro No. 49: Pregunta 2.5 Procedencia de la tecnología Empresa Mediana

MEDIANAS	PROCEDENCIA TECNOLOGÍA		
	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
MEDIANA 1	50%	50%	100%
MEDIANA 2	30%	70%	100%
MEDIANA 3	100%	0%	100%
MEDIANA 4	70%	30%	100%
MEDIANA 5	0%	100%	100%
MEDIANA 6	0%	100%	100%
PROMEDIO	42%	58%	

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 60**Procedencia de Tecnología (Medianas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

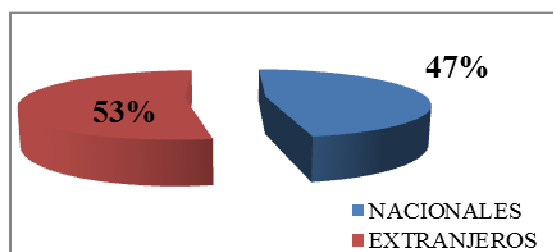
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 50: Pregunta 2.5 Procedencia de tecnología Empresa Pequeña

PEQUEÑAS	PROCEDENCIA TECNOLOGÍA		
	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
PEQUEÑA 1	50%	50%	100%
PEQUEÑA 2	30%	70%	100%
PEQUEÑA 3	100%	0%	100%
PEQUEÑA 4	70%	30%	100%
PEQUEÑA 5	0%	100%	100%
PEQUEÑA 6	0%	100%	100%
PEQUEÑA 7	0%	100%	100%
PEQUEÑA 8	100%	0%	100%
PEQUEÑA 9	20%	80%	100%
PEQUEÑA 10	100%	0%	100%
PROMEDIO	47%	53%	

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 61**Procedencia de Tecnología (Pequeñas)**

Fuente: Resultados de la encuesta

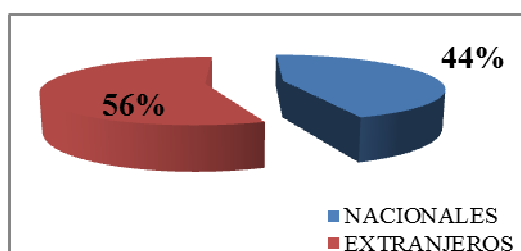
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 51: Pregunta 2.5 Procedencia de tecnología PYMEs

PYMES	PROCEDENCIA TECNOLOGÍA		
	NACIONALES	EXTRANJEROS	TOTAL
PYMES	44%	56%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 62**Procedencia de Tecnología PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Investigando sobre la procedencia de la tecnología empleada por las PYMEs, vemos que la mediana empresa emplea 42% de tecnología nacional y 56% de extranjera, en cuanto a las pequeñas empresas vemos que 47% es tecnología nacional y 53% es tecnología extranjera, el porcentaje extranjero tiene un mayor peso sobre todo por la maquinaria.

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

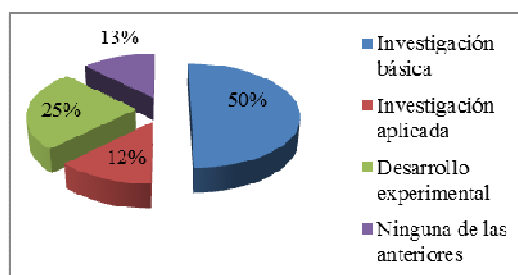
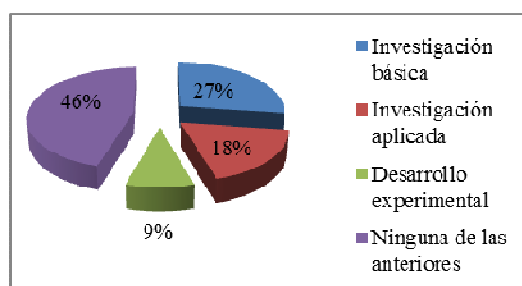
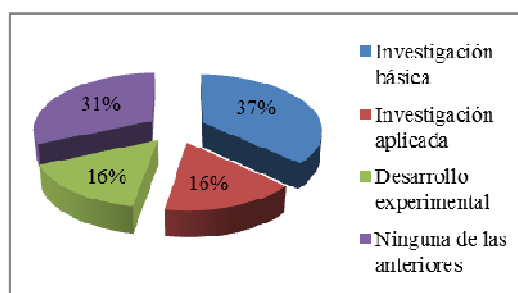
- **IB** *Investigación básica* ____
- **IA** *Investigación aplicada* ____
- **DE** *Desarrollo experimental* ____
- **NA** *Ninguna de las anteriores* ____

Cuadro No. 52: Pregunta 2.7 Proyectos de investigación realizados

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
Investigación básica	4	50%	3	27%	7	37%
Investigación aplicada	1	13%	2	18%	3	16%
Desarrollo experimental	2	25%	1	9%	3	16%
Ninguna de las anteriores	1	13%	5	45%	6	32%
TOTAL RESPUESTAS	8	100%	11	100%	19	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 63**Proyectos de Investigación (Medianas)****Proyectos de Investigación (Pequeñas)****Proyectos de Investigación PYMES**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En cuanto a las medianas empresas vemos que el porcentaje más alto corresponde a la investigación básica con el 50% (IB), mientras que en las pequeñas el 46% de ninguna investigación es el más alto seguido igualmente de investigación básica con 30%.

A continuación veremos la pregunta que trata sobre la innovación:

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 _____

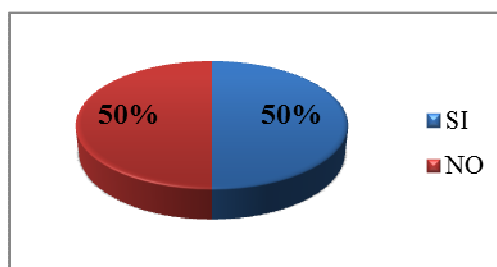
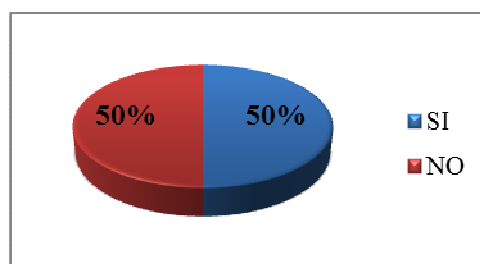
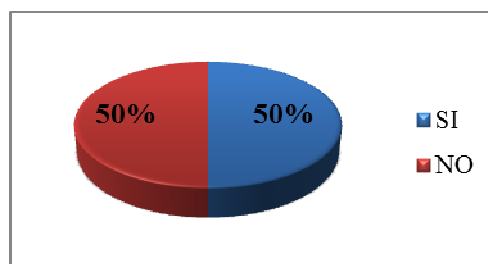
Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

Cuadro No. 53: Pregunta 2.8 Actividades de innovación Tecnológica

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PEQUEÑA	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
SI	3	50%	5	50%	8	50%
NO	3	50%	5	50%	8	50%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 64**Innovación Tecnológica (Mediana)****Innovación Tecnológica (Pequeña)****Innovación Tecnológica PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Tanto las empresas medianas como las empresas pequeñas realizaron actividad de innovación en un 50%, esto es alentador, debido al impulso generado en las demás empresas por incluirse a este cambio y por otro lado la proyección de lo que pueden lograr en el futuro dando la solución de problemas que se plantean en los diversos sectores productivos, y que origina un cambio en los productos, en los servicios o en la propia empresa en general.

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

Cuadro No. 54: Pregunta 2.9 Porcentaje de innovación total destinado a innovación Empresa Mediana

MEDIANAS	% DE INVERSIÓN
MEDIANA 1	30%
MEDIANA 2	30%
MEDIANA 3	0%
MEDIANA 4	0%
MEDIANA 5	0%
MEDIANA 6	1%
PROMEDIO	10%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 55: Pregunta 2.9 Porcentaje de innovación total destinado a innovación Empresa Pequeña

PEQUEÑAS	% DE INVERSIÓN
PEQUEÑA 1	0%
PEQUEÑA 2	30%
PEQUEÑA 3	0%
PEQUEÑA 4	5%
PEQUEÑA 5	0%
PEQUEÑA 6	0%
PEQUEÑA 7	0%
PEQUEÑA 8	10%
PEQUEÑA 9	5%
PEQUEÑA 10	20%
PROMEDIO	7%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 56: Pregunta 2.9 Porcentaje de innovación total destinado a innovación PYMEs

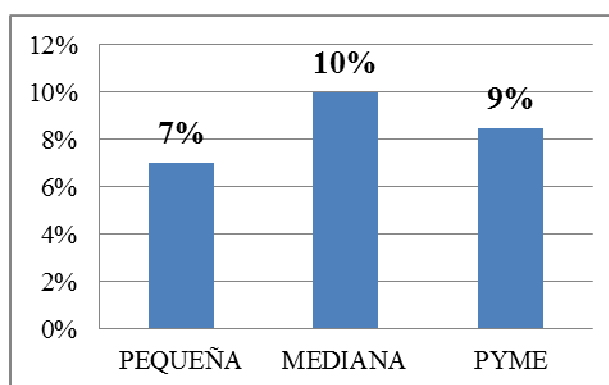
PYMES	% PROMEDIO DE INVERSIÓN		
	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
PYMES	7%	10%	9%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 65

Porcentaje Promedio de Inversión



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

De las empresas medianas y pequeñas que invirtieron el último año, el porcentaje destinado para innovación fue de 10% y 7% respectivamente. Si hacemos un promedio general del sector tenemos que se invierte un 9% anual, lo que demuestra baja inserción en el mundo globalizado.

Dentro de las innovaciones realizadas por la empresa en los últimos dos años se realizó la siguiente pregunta.

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)*

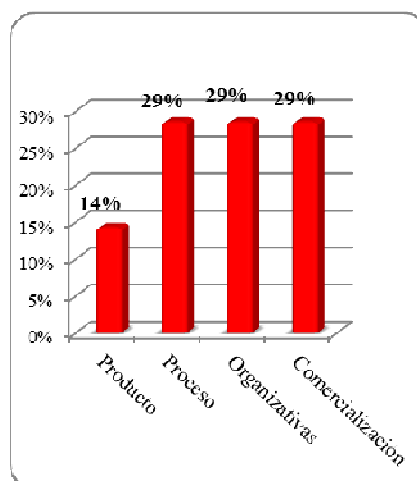
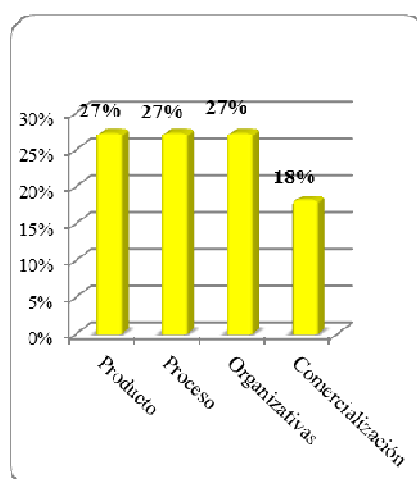
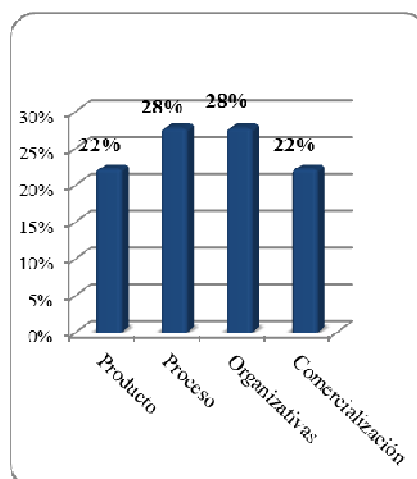
- a. *Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas)* _____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

Cuadro No. 57: Pregunta 2.10 Tipos de innovación desarrollada

TIPO DE INNOVACIONES	Producto	Proceso	Organizativas	Comercialización	TOTAL
MEDIANA					
Inversión Innovación	1	2	2	2	7
Porcentaje	14%	29%	29%	29%	100%
PEQUEÑA					
Inversión Innovación	3	3	3	2	11
Porcentaje	27%	27%	27%	18%	100%
PYMES					
Inversión Innovación	4	5	5	4	18
Porcentaje	22%	28%	28%	22%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 66**Porcentaje de Innovación 2 últimos años (Medianas)****Porcentaje de Innovación 2 últimos años (Pequeñas)****Porcentaje de Innovación 2 últimos años PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Como se observa la empresa mediana ha realizado innovaciones de proceso, organizativas y de comercialización por igual con 29% y únicamente un 14% de producto. La empresa pequeña en cambio ha realizado innovaciones de producto, proceso y organizativas por igual con 27%, obteniendo el menor porcentaje la innovación de comercialización con 18%. Es así que a nivel general, para las PYMEs encuestadas, las innovaciones que tienen mayor importancia son de proceso y organizativas con 28% cada una, seguido de producto y comercialización con 22% cada una.

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

(Respuesta única)

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

Cuadro No. 58: Pregunta 2.11 Impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico

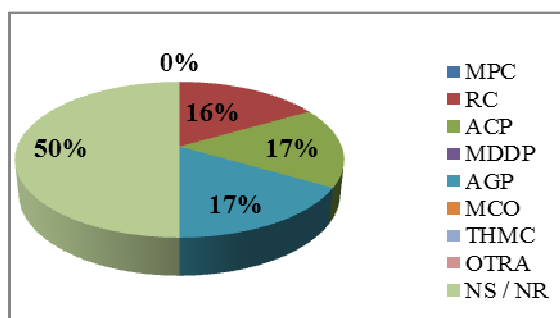
ASPECTOS DE IMPACTO	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
MPC	0	0%	0	0%	0	0%
RC	1	17%	3	60%	4	25%
ACP	1	17%	0	0%	1	6%
MDDP	0	0%	2	40%	2	13%
AGP	1	17%	0	0%	1	6%
MCO	0	0%	0	0%	0	0%
THMC	0	0%	0	0%	0	0%
OTRA	0	0%	0	0%	0	0%
NS / NR	3	50%	5	0%	8	50%
TOTAL EMPRESAS	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

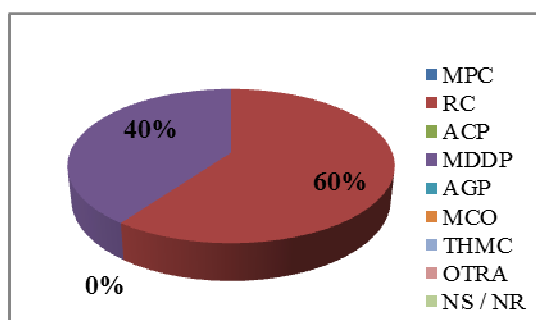
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 67

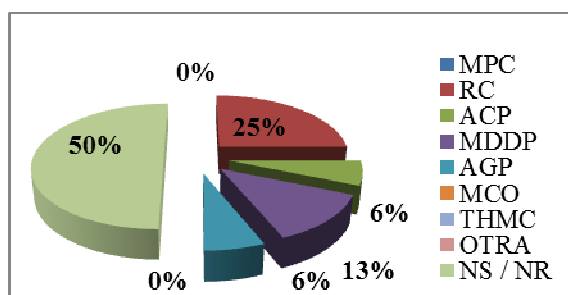
Impacto de la inversión en innovación (Medianas)



Impacto de la inversión en innovación (Pequeñas)



Impacto de la inversión en innovación PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

De igual manera, de las empresas que realizaron inversión, ésta ha tenido un impacto del 17% para las empresas medianas en ampliación de gama de productos, Reducción de costos y aumento de la capacidad de producción, en tanto que la pequeña ha tenido un impacto de 60% en reducción de costos y 40% en mejora de diseño y desarrollo de productos.

En cuanto a los obstáculos para la realización de más actividades de innovación se realizó la siguiente pregunta:

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

(Respuesta Múltiple)

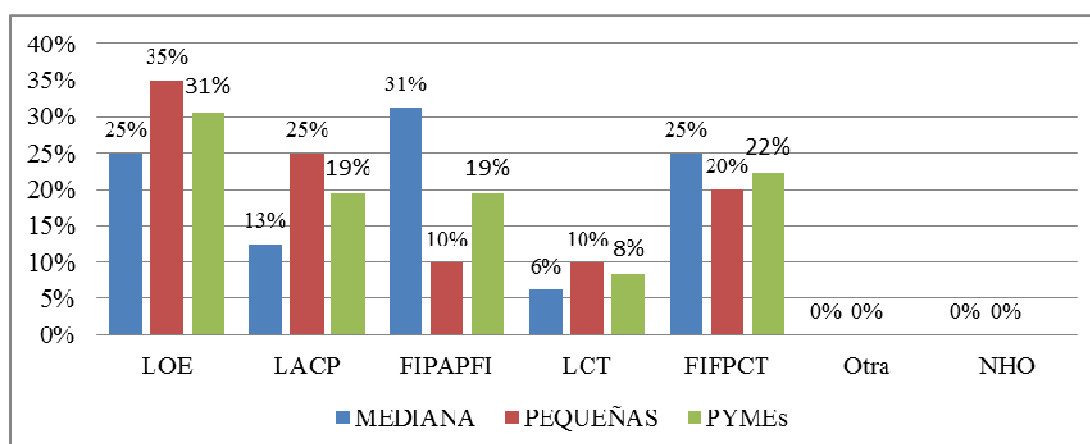
- *LOE Limitaciones de orden económico _____*
- *LACP Limitación en la actitud o capacidad del personal _____*
- *FIPAPFI Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación _____*
- *LCT Limitaciones a la capacitación tecnológica _____*
- *FIFPCT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

Cuadro No. 59: Pregunta 2.12 Obstáculo para la innovación

OBSTÁCULOS	MEDIANA		PEQUEÑAS		PYMES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
LOE	4	25%	7	35%	11	31%
LACP	2	13%	5	25%	7	19%
FIPAPFI	5	31%	2	10%	7	19%
LCT	1	6%	2	10%	3	8%
FIFPCT	4	25%	4	20%	8	22%
Otra	0	0%	0	0%	0	0%
NHO	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL RESPUESTAS	16	100%	20	100%	36	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 68: Obstáculos para la innovación

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Es de vital importancia conocer los obstáculos que hacen que una empresa no realice más actividades de innovación, y como puede verse en el gráfico No. 34, existe una diferencia entre la empresa Mediana y la Pequeña, para la mediana el mayor obstáculo es la falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación (FIPA...) con 83%, para la empresa Pequeña es obstáculo de Orden Económico (LOE) con 70%.

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

(Respuesta única)

- **A, EMCO** *Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional* _____
- **TIBSC** *Transformar ideas en bienes o servicios comerciales* _____

- **ICCCN** *Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus Necesidades* _____
- **MCET** *Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo* _____
- *Otro* _____ (5) ¿Cuál? _____

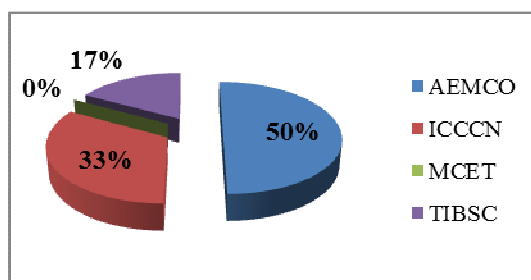
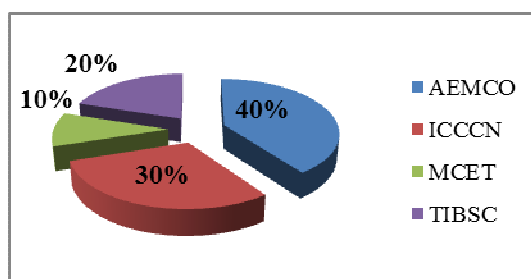
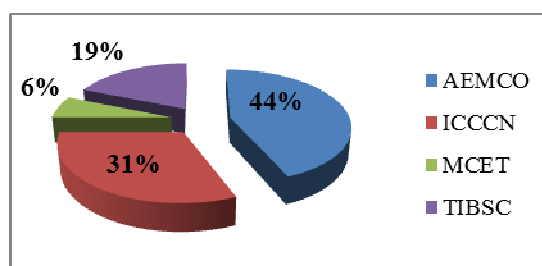
En cuanto a los retos que deben enfrentar las empresas en los próximos 5 años se realizó la siguiente pregunta:

Cuadro No. 60: Pregunta 2.13 Reto más grande de innovación en los próximos cinco años

RETOS PROX. 5 AÑOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
AEMCO	3	50%	4	40%	7	44%
ICCCN	2	33%	3	30%	5	31%
MCET	0	0%	1	10%	1	6%
TIBSC	1	17%	2	20%	3	19%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 69**Reto próximos 5 años (Medianas)****Reto próximos 5 años (Pequeñas)****Reto próximos 5 años PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El reto para el 50% de las medianas empresas es el análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional, el 33% piensa que es identificar el cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades, y el 17% restante cree que estransformar ideas en bienes o servicios comerciales. En lo que a las pequeñas empresas sus retos son: el 40% análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional, 30% identificar el cambio de comportamiento de los consumidores y sus necesidades, 20% transformar ideas en bienes o servicios

comerciales, y aparece un 10% en mejora en la colaboración de los equipos de trabajo.

A continuación se detallan la pregunta referente a las prácticas de producción más limpia:

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

(Selección múltiple)

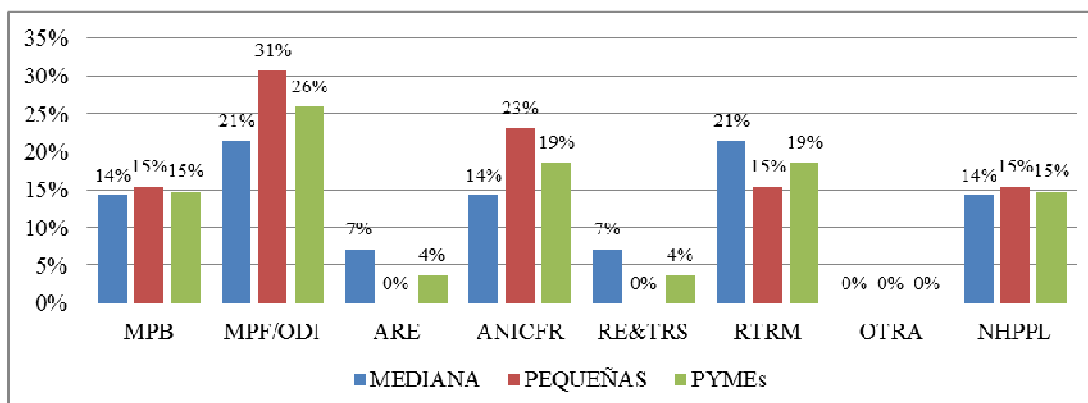
- **MPB** *Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente_____*
- **MPF/ODI** *Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales_____*
- **ARE** *A partir de la reconversión de energía_____*
- **ANICFR** *Aplicando normas, incentivos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

Cuadro No. 61: Pregunta 2.14 Prácticas de producción más limpia

DESCRIPCIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
MPB	2	33%	2	20%	4	15%
MPF/ODI	3	50%	4	40%	7	40%
ARE	1	17%	0	0%	1	0%
ANICFR	2	33%	3	30%	5	30%
RE&TRS	1	17%	0	0%	1	0%
RTRM	3	50%	2	20%	5	20%
OTRA	0	0%	0	0%	0	0%
NHPPL	2	33%	2	20%	4	20%
TOTAL RESPUESTAS	14	100%	13	100%	27	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 70: Prácticas de producción más limpia

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Entre los porcentajes más altos tenemos para las empresas medianas una orientación de sus prácticas de producción más limpia principalmente mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales en 21% y en la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto en 21%. En cuanto a las pequeñas empresas, de la misma manera la práctica más representativa es mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales

con 31% seguida de la Aplicación de normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje con 23%.

Cabe mencionar que existe un porcentaje tanto para empresas medianas como pequeñas que no realizan prácticas de producción más limpia. Con 14% en las medianas, 15% en las pequeñas y 15% para el sector en general.

4.3 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En lo referente a los Sistemas de Información, se analizan el tipo de software que utiliza la empresa y la forma de acceso a internet a través de las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados obtenidos se detallan a continuación:

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

(Respuesta múltiple)

- **HIB** *Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, open office, 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. 62: Pregunta 7.1 Tipos de software empleados Empresa Mediana

MEDIANAS	TIPO DE SOFTWARE EMPLEADO (MEDIANA)										TOTAL
	HIB	AGC	AGN	AGP	AGI	SGC	SGD	SIGE	SAP	OTRO	
MEDIANA 1	1	1	1								
MEDIANA 2	1	1	1	1	1						
MEDIANA 3	1	1									
MEDIANA 4	1	1	1	1							
MEDIANA 5	1	1									
MEDIANA 6	1	1	1	1	1	1	1	1			
RESPUESTAS	6	6	4	3	2	1	1	1	0	0	24
TOTAL	25%	25%	17%	13%	8%	4%	4%	4%	0%	0%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 63: Pregunta 7.1 Tipos de software empleados Empresa Pequeña

PEQUEÑAS	TIPO DE SOFTWARE EMPLEADO (PEQUEÑA)										TOTAL
	HIB	AGC	AGN	AGP	AGI	SGC	SGD	SIGE	SAP	OTRO	
PEQUEÑA 1	1	1	1	1	1	1					
PEQUEÑA 2	1	1									
PEQUEÑA 3	1	1	1	1	1						
PEQUEÑA 4	1	1	1								
PEQUEÑA 5	1	1	1	1	1	1					
PEQUEÑA 6	1										
PEQUEÑA 7	1	1	1								
PEQUEÑA 8	1	1	1								
PEQUEÑA 9											
PEQUEÑA 10	1										
RESPUESTAS	9	7	6	3	3	2	0	0	0	0	30
TOTAL	30%	23%	20%	10%	10%	7%	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 64: Pregunta 7.1 Tipos de software empleados PYMEs

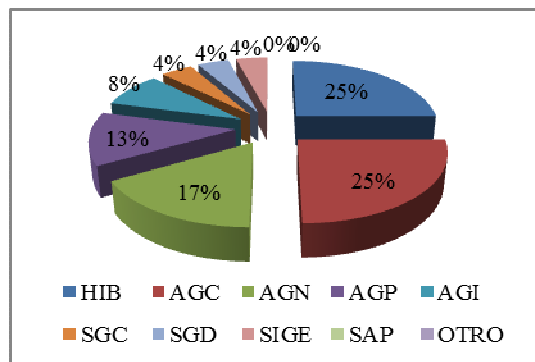
OBSTÁCULOS	MEDIANA		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. de Cías	% Frecuencia	No. de Cías	% Frecuencia	No. de Cías	% Frecuencia
HIB	6	25%	9	30%	15	28%
AGC	6	25%	7	23%	13	24%
AGN	4	17%	6	20%	10	19%
AGP	3	13%	3	10%	6	11%
AGI	2	8%	3	10%	5	9%
SGC	1	4%	2	7%	3	6%
SGD	1	4%	0	0%	1	2%
SIGE	1	4%	0	0%	1	2%
SAP	0	0%	0	0%	0	0%
OTRO	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	24	100%	30	100%	54	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

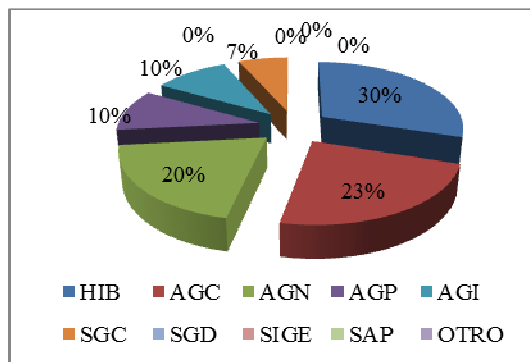
Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No.71

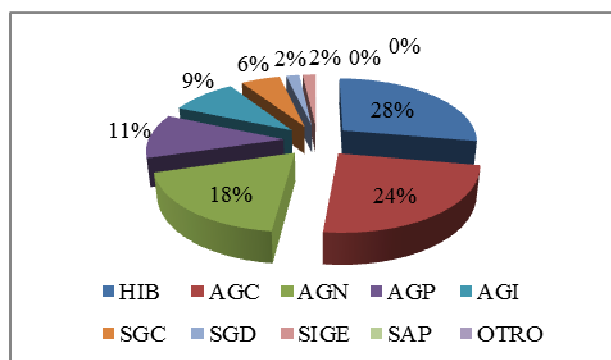
Tipo de software empleado (Medianas)



Tipo de software empleado (Pequeñas)



Tipo de software empleado PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Podemos ver en los dos gráficos que tanto para las empresas medianas como las pequeñas existe una pendiente que va en primer lugar desde los sistemas más básicos hasta los más especializados. En general las PYMES utilizan herramientas

contables, de nómina y gestión de la producción, que les permite mejorar en costos y en organización.

Los sistemas de información permiten tener un mejor manejo de datos por tanto información oportuna y verás, lo que ayuda sobre todo a la toma de decisiones. Lo referente a este tema se detalla en la siguiente pregunta:

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

(Respuesta única)

- **SSTD Sistema de Soporte a la toma de Decisiones.** Tienen como finalidad apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas. _____
- **SIE Sistemas de Información Estratégicos.** Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización. _____
- **ST Sistemas Transaccionales.** Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos. _____

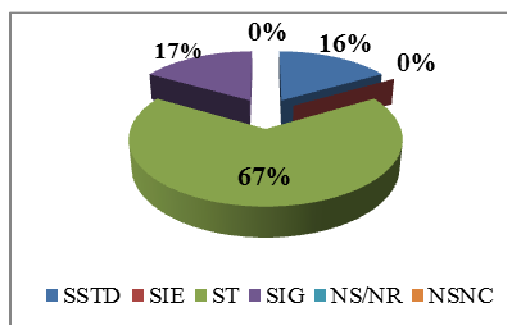
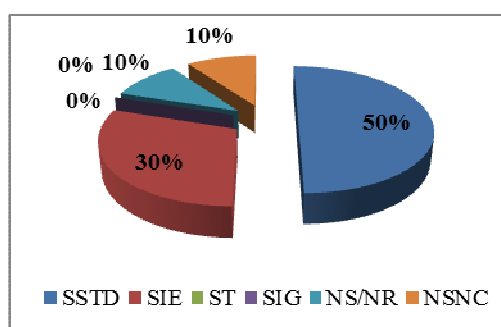
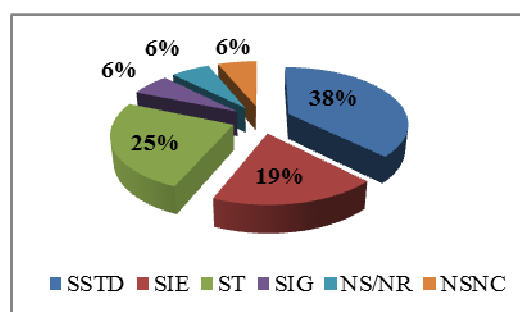
- *SIG Sistemas de Información Geográfica. Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG) __*
- *NS/NR No sabe, no responde*

Cuadro No. 65: Pregunta 7.2 Nivel de desarrollo en sistemas de información

USO DEL SOFTWARE	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
SSTD	1	17%	5	50%	6	38%
SIE	0	0%	3	30%	3	19%
ST	4	67%	0	0%	4	25%
SIG	1	17%	0	0%	1	6%
NS/NR	0	0%	1	10%	1	6%
NSNC	0	0%	1	10%	1	6%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 72**Desarrollo del SIG (Medianas)****Desarrollo del SIG (Pequeñas)****Desarrollo del SIG PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Podemos ver que el uso del software en la gestión de la organización se realiza en todas las empresas, tanto medianas como pequeñas siendo el apoyo más grande el uso de la información de sistemas transaccionales (ST) con el 67% y 50% respectivamente. Es importante como resalta el porcentaje de toma de decisiones (SSTD) con el 40%, para empresas pequeñas, algo que sin duda les permitirá

desarrollarse fácilmente debido a que pueden actuar inmediatamente con la información proporcionada por sus sistemas de información.

En cuanto a la conectividad o acceso al Internet se realizó la siguiente pregunta:

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

(Respuesta única)

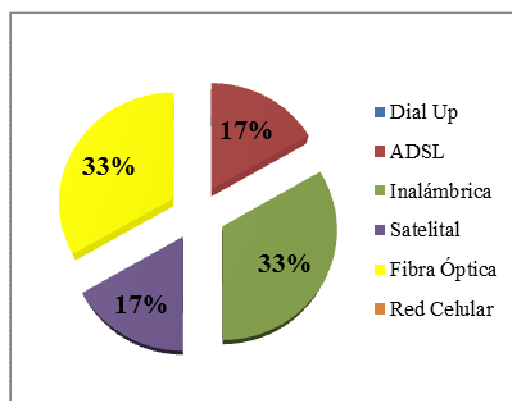
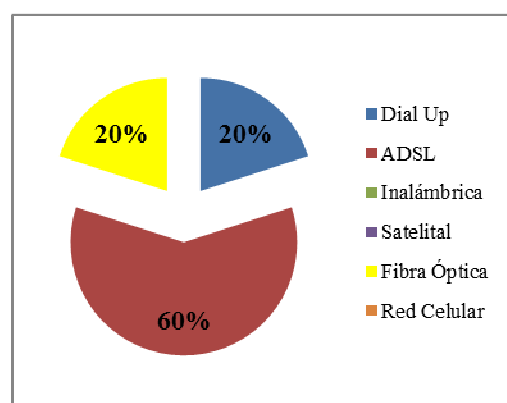
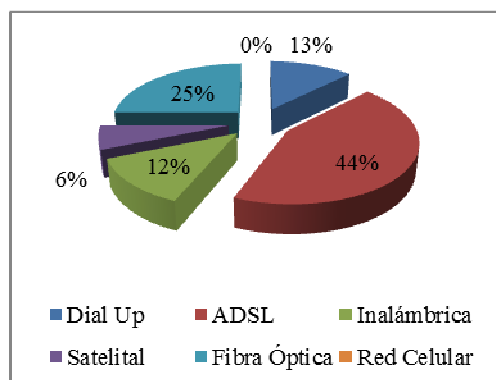
- *Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) _____*
- *ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) _____*
- *Inalámbrica (Wi Fi) _____*
- *Satelital _____*
- *Fibra Óptica _____*
- *Por red Celular (Standard, EDGE de 3G, GSM) _____*

Cuadro No. 66: Pregunta 7.3 Medio de acceso al Internet

ACCESO A INTERNET	MEDIANA		PEQUEÑA	
	N° Cías	%	N° Cías	%
Dial Up	0	0%	2	20%
ADSL	1	17%	6	60%
Inalámbrica	2	33%	0	0%
Satelital	1	17%	0	0%
Fibra Óptica	2	33%	2	20%
Red Celular	0	0%	0	0%
TOTAL	6	100%	10	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 73**Acceso a Internet (Medianas)****Acceso a Internet (Pequeñas)****Acceso a Internet PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

El acceso a la Internet en la empresa mediana está bastante segmentado lo que cabría mencionar es que tienen un buen acceso y no utilizan red celular ni Dial Up.

En cuanto a la empresa pequeña utilizan ADSL en un 60%, Dial Up en un 20%, lo que demuestra utilizan la línea telefónica para el acceso algo no muy conveniente en tiempo y costos. Al igual que el caso anterior no utilizan red celular ni acceso inalámbrico.

5 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA: GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

Finalmente en este capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de la encuesta en los temas relacionados con la calidad del empleo, las preguntas son: 2.6 - 3.1 – 3.3 a 3.16 (16 preguntas), cuyo contenido trata de: Efectos en la generación de empleo; impacto y retos de las innovaciones; grado de formación académica del gerente; personal bilingüe; actividades de capacitación y porcentaje de inversión a la misma; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades acceder a personal calificados y de alto potencial; sistema de evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; programa y estadísticas o registros de salud ocupacional o seguridad industrial.

5.1 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

A continuación se muestran los resultados obtenidos en cuanto a la formación y capacitación del personal de la empresa, se debe recordar que este es un factor clave para el éxito de la misma porque permite una mejor adaptación a los cambios tecnológicos, culturales y sociales del mercado. Las preguntas orientadas a la formación, van desde la 3.1 a la 3.7 y la 2.6.

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

(Respuesta única)

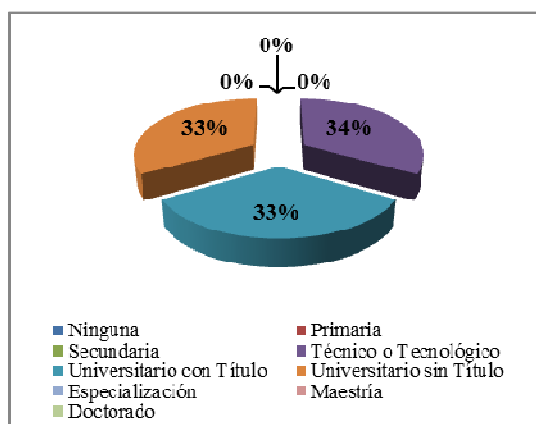
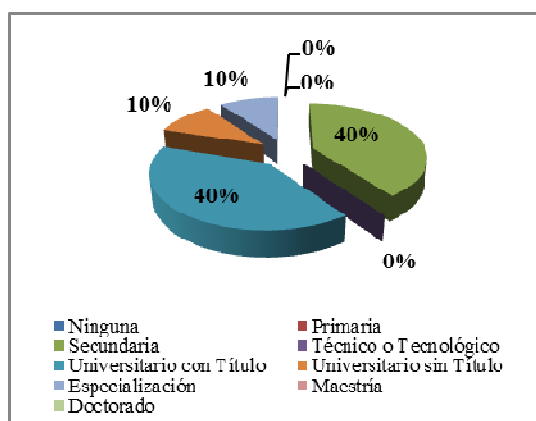
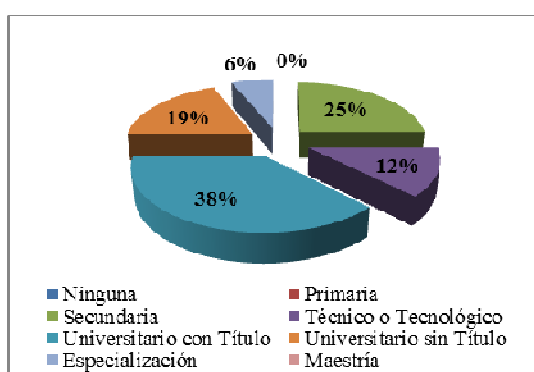
- *Ninguno* ____
- *Primaria* ____
- *Secundaria* ____
- *Técnico o tecnológico* ____
- *Universitario sin título* ____
- *Universitario con título* ____
- *Especialización* ____
- *Maestría* ____
- *Doctorado* ____

Cuadro No. 67: Pregunta 3.1 Formación académica del gerente

GRADO DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
Ninguna	0	0%	0	0%	0	0%
Primaria	0	0%	0	0%	0	0%
Secundaria	0	0%	4	40%	4	25%
Técnico o Tecnológico	2	33%	0	0%	2	13%
Universitario con Título	2	33%	4	40%	6	38%
Universitario sin Título	2	33%	1	10%	3	19%
Especialización	0	0%	1	10%	1	6%
Maestría	0	0%	0	0%	0	0%
Doctorado	0	0%	0	0%	0	0%
Total Empresas	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 74**Grado de Formación Gerente (Medianas)****Grado de Formación Gerente (Pequeñas)****Grado de Formación Gerente PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Se puede ver que en la mediana empresa, existe un equilibrio en el tipo de formación de los gerentes siendo el 33% universitario sin título, 34% técnico y 33%

universitario con título; para el caso de las pequeñas el 40% con formación secundaria y el 40% universitario con título son los porcentajes más altos. Lo que puede afectar en cierto grado la calidad de sus productos al no tener personal capacitado y preparado en sus especialidades.

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. 68: Pregunta 3.2 Personal ocupado Empresa Mediana

PERSONAL	MEDIANA							TOTAL	%
	MED 1	MED 2	MED 3	MED 4	MED 5	MED 6			
PASANTIAS	15	50	10	55	5	-	135	50,19%	
PERMANENTE	-	-	-	1	7	100	108	40,15%	
HONORARIOS	-		18	1	5	2	26	9,67%	
TOTAL							269	100,00%	
PROMEDIO							45	EMPLEADOS	

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 69: Pregunta 3.2 Personal ocupado Empresa Pequeña

PERSONAL	PEQUEÑA										TOTAL	%
	PEQ 1	PEQ 2	PEQ 3	PEQ 4	PEQ 5	PEQ 6	PEQ 7	PEQ 8	PEQ 9	PEQ 10		
PASANTIAS			30	12	12		28				82	61,65%
PERMANENTE			6	-	1		2			36	45	33,83%
HONORARIOS					4		2				6	4,51%
TOTAL											133	100,00%
PROMEDIO											13	EMPLEADOS

Fuente: Resultados de la encuesta

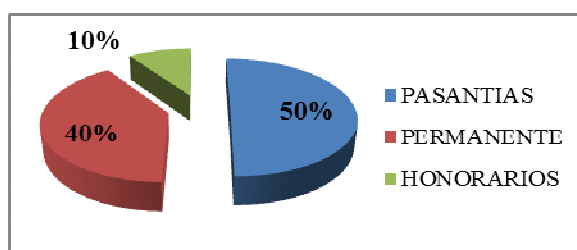
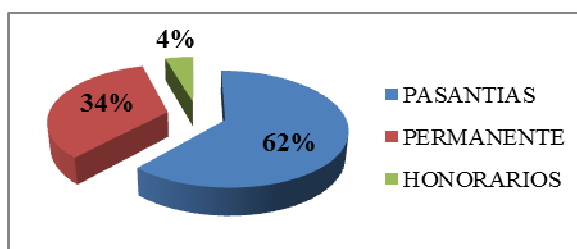
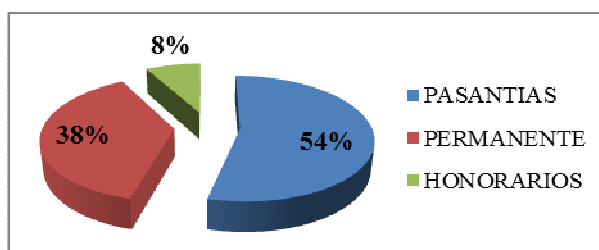
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 70: Pregunta 3.2 Personal ocupado PYMEs

PERSONAL	PYMEs		PROMEDIO DE EMPLEADOS
	TOTAL	%	
PASANTIAS	217	53,98%	14
PERMANENTE	153	38,06%	10
HONORARIOS	32	7,96%	2
TOTAL	402	100,00%	26

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 75**Personal ocupado (Medianas)****Personal ocupado (Pequeñas)****Personal ocupado PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En las medianas empresas, el 40% del personal es permanente, 10% está bajo honorarios y 50% en pasantías; en lo referente a las pequeñas empresas tenemos que el 34% es personal permanente, 5% es personal con honorarios, y 62% es personal temporal de pasantías. Para el sector en general el personal permanente es 38%, por honorarios 8% y pasantías 54%, lo que no brinda mucha estabilidad pues el porcentaje de personal permanente es bajo.

Adicionalmente se puede observar que las empresas medianas trabajan en promedio con 45 empleados y las pequeñas con 13 empleados, lo que confirma una vez más el tamaño que tienen, y, a pesar de los puestos de trabajo que ofrecen (402) solamente 55 son permanentes, y 96 son pasantías, lo que les puede ayudar a reducir costos.

Los resultados de la pregunta 3.3 que busca saber si las empresas cuentan o no con personal bilingüe, se muestran a continuación:

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

(Respuesta única)

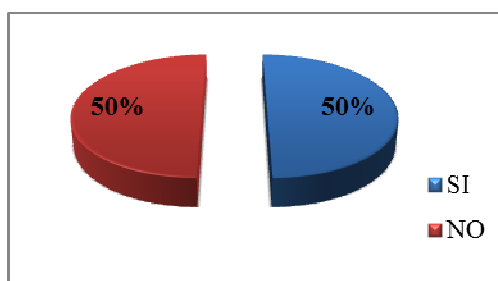
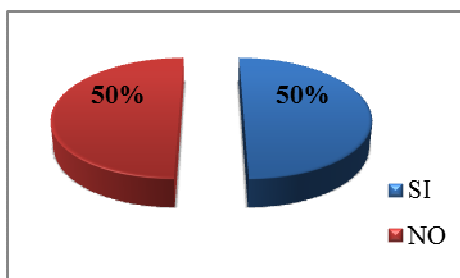
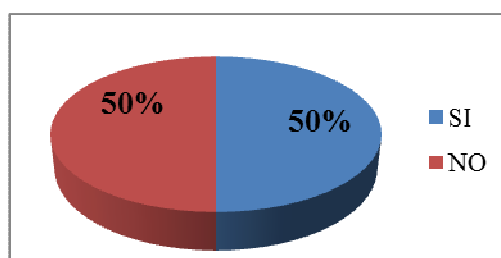
- *SI* ____
- *NO* ____

Cuadro No. 71: Pregunta 3.3 Personal Bilingüe

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
SI	3	50%	5	50%	8	50%
NO	3	50%	5	50%	8	50%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No.76**Personal Bilingüe (Medianas)****Personal Bilingüe (Pequeñas)****Personal Bilingüe PYMES**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Tanto para las medianas empresas como para las pequeñas existe un 50% de personal bilingüe, y un 50% que no lo es. Esto también es un limitante al momento de realizar negocios con los países internacionales que hablan el idioma inglés.

La manera en que las PYMEs objetos de estudio manejan la capacitación se muestran en las preguntas 3.4 a la 3.6

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

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

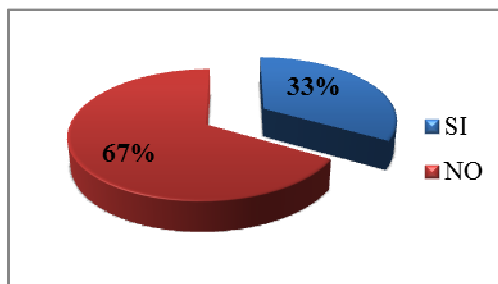
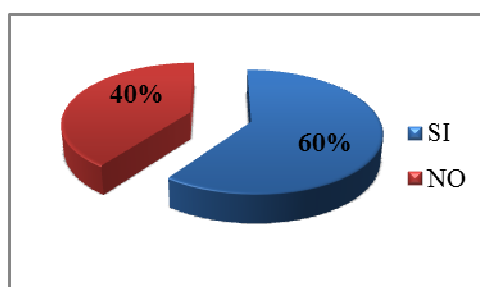
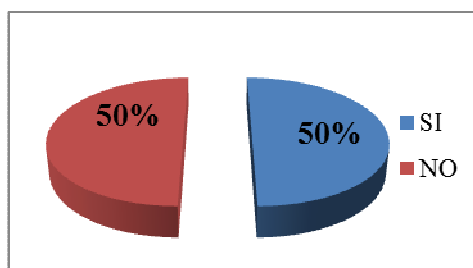
Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6

Cuadro No. 72: Pregunta 3.4 Actividades de Capacitación

CAPACITACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Cías	%	No. Cías	%	No. Cías	%
SI	2	33%	6	60%	8	50%
NO	4	67%	4	40%	8	50%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 77**Actividades de Capacitación (Medianas)****Actividades de Capacitación (Pequeñas)****Actividades de Capacitación PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los resultados de esta pregunta muestra que la empresa pequeña le da mayor importancia a las actividades de capacitación que la mediana, con una respuesta afirmativa del 60% versus un 33%.

En cuanto a la proporción del presupuesto de la empresa que se destinó a formación del personal en el último año y si existe un plan de formación, se realizó las siguientes preguntas:

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

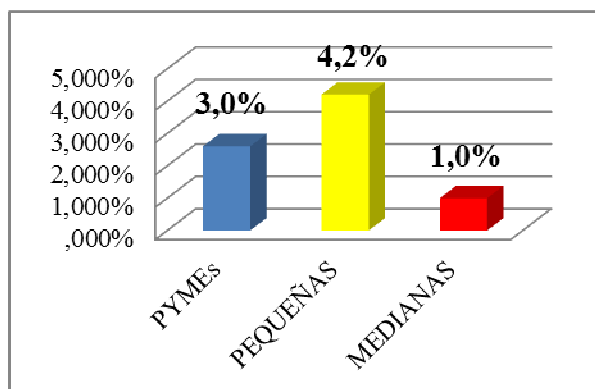
Cuadro No. 73: Pregunta 3.5 Presupuesto de formación de personal

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN					
PEQUEÑAS	% Inversión	MEDIANAS	% Inversión	PYMEs	% Inversión
PEQUEÑA 1	20%	MEDIANA 1	0	PEQUEÑA	4,2%
PEQUEÑA 2	0	MEDIANA 2	5%	MEDIANA	1,0%
PEQUEÑA 3	2%	MEDIANA 3	0	PROMEDIO	2,6%
PEQUEÑA 4	5%	MEDIANA 4	0		
PEQUEÑA 5	0	MEDIANA 5	0		
PEQUEÑA 6	0	MEDIANA 6	1%		
PEQUEÑA 7	5%	TOTAL	6,0%		
PEQUEÑA 8	0	PROMEDIO	1,0%		
PEQUEÑA 9	5%				
PEQUEÑA 10	5%				
TOTAL	42%				
PROMEDIO	4,2%				

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 78: Presupuesto de Capacitación



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La mediana empresa destinó del presupuesto anual un 1% a estas actividades, mientras que la pequeña lo hizo en un 4%, que representa aproximadamente en

promedio para los dos sectores entre \$500 y \$ 1,000 dólares. Ambos porcentajes no son los óptimos para mantener un crecimiento en las competencias y destrezas de sus empleados.

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

(Respuesta única)

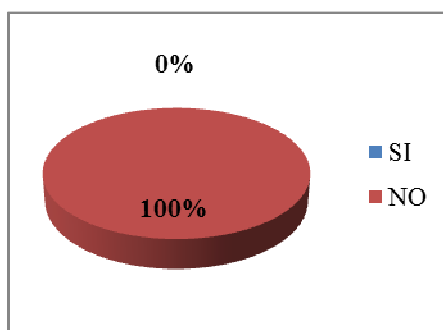
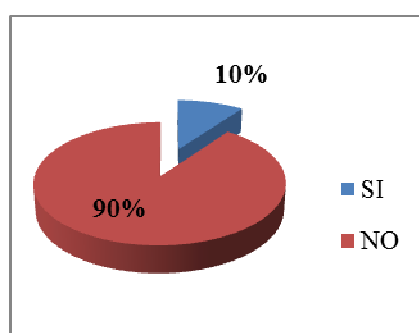
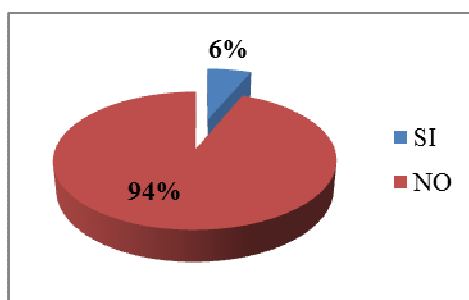
- *SI* ____
- *NO* ____

Cuadro No. 74: Pregunta 3.6 Plan de formación para empleados

PLAN DE FORMACIÓN	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Cías	%	No. Cías	%	No. Cías	%
SI	0	0%	1	10%	1	6%
NO	6	100%	9	90%	15	94%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 79**Plan de Formación (Medianas)****Plan de Formación (Pequeñas)****Plan de Formación PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En cuanto a las empresas medianas no existe un plan de formación y para las pequeñas apenas un 10% lo tiene, este es nada más el reflejo de la capacitación, si no existe una correcta planificación para capacitar, es obvio que no existe un plan de formación, pues no existen lineamientos en que basarse, y no se tienen identificados las necesidades de capacitación que pueden generarse en la organización. De manera

global para las empresas del sector, el 94% no tiene un plan de formación y apenas 6% si.

Dentro de las PYMEs muchas veces el ascenso o promoción interna es difícil debido al tamaño que tienen, una vez alcanzado una meta, no hay mucho más en donde crecer. A continuación se muestran los resultados de la pregunta (3.7) orientada a este tema.

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

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

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

Cuadro No. 75: Pregunta 3.7 Importancia de promoción interna

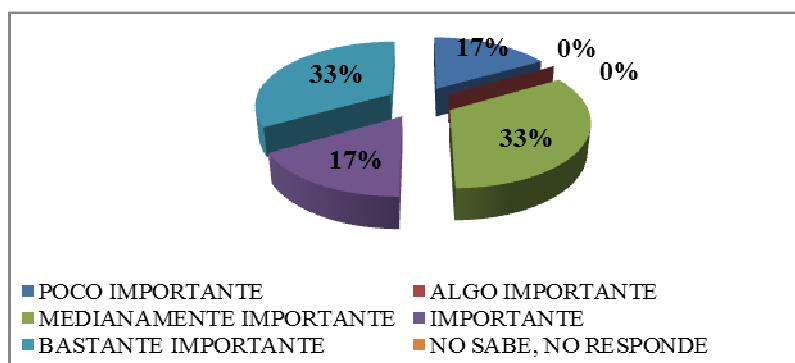
PROMOCIÓN INTERNA	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
Poco importante	1	16,7%	4	40,0%	5	31%
Algo importante	0	0,0%	1	10,0%	1	6%
Medianamente importante	2	33,3%	1	10,0%	3	19%
Importante	1	16,7%	3	30,0%	4	25%
Bastante importante	2	33,3%	1	10,0%	3	19%
No sabe, no responde	0	0,0%	0	0,0%	0	0%
TOTAL EMPRESAS	6	100,0%	10	100,0%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

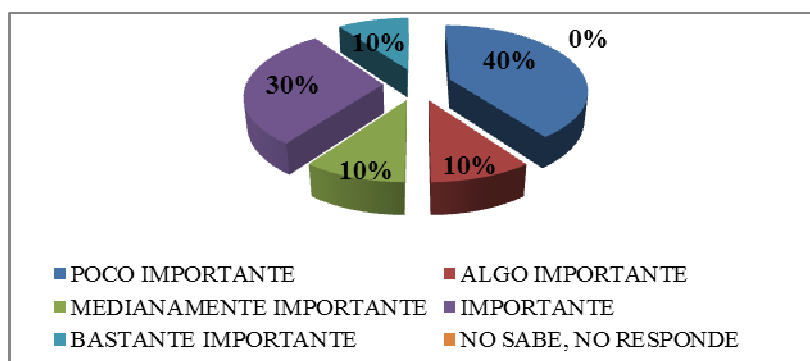
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 80

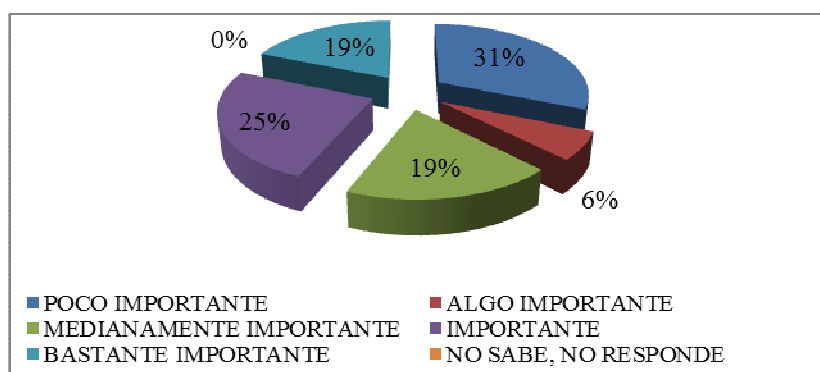
Importancia en la promoción interna (Medianas)



Importancia en la promoción interna (Pequeñas)



Importancia en la promoción interna PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En la mediana empresa, el porcentaje más alto corresponde a medianamente importante y bastante importante con 4 empresas, en tanto que en la pequeña, mayor porcentaje es poco importante. Siendo un obstáculo para poder desarrollar un plan de carrera de sus empleados dentro de las organizaciones.

En la encuesta se averiguó también, en qué magnitud afectan ciertos aspectos como el desarrollo tecnológico, la gestión organizativa y el desarrollo de los sistemas de información en la generación de empleo. A continuación se presentan los resultados de la pregunta 2.6

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

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

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

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

**Cuadro No. 76: Pregunta 2.6 Efectos en la generación de empleo Empresa
Mediana**

EFECTO CALIDAD DE EMPLEO	PUNTOS	MEDIANA					
		Desarrollo Tecnológico		Sistemas de Información		Gestión Organizacional	
		Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos
Mínimo efecto	1	0	0	0	0	0	0
Algún efecto	2	0	0	1	2	0	0
Mediano efecto	3	3	9	3	9	3	9
Gran efecto	4	2	8	1	4	3	12
Máximo efecto	5	1	5	1	5	0	0
TOTAL		6	22	6	20	6	21
PROMEDIO			3,7		3,3		3,5

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

**Cuadro No. 77: Pregunta 2.6 Efectos en la generación de empleo Empresa
Pequeña**

EFECTO CALIDAD DE EMPLEO	PUNTOS	PEQUEÑA					
		Desarrollo Tecnológico		Sistemas de Información		Gestión Organizacional	
		Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos
Mínimo efecto	1	2	2	1	1	1	1
Algún efecto	2	0	0	0	0	1	2
Mediano efecto	3	6	18	5	15	3	9
Gran efecto	4	2	8	3	12	3	12
Máximo efecto	5	0	0	1	5	2	10
TOTAL		10	28	10	33	10	34
PROMEDIO			2,8		3,3		3,4

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráez P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 78: Pregunta 2.6 Efectos en la generación de empleo PYMEs

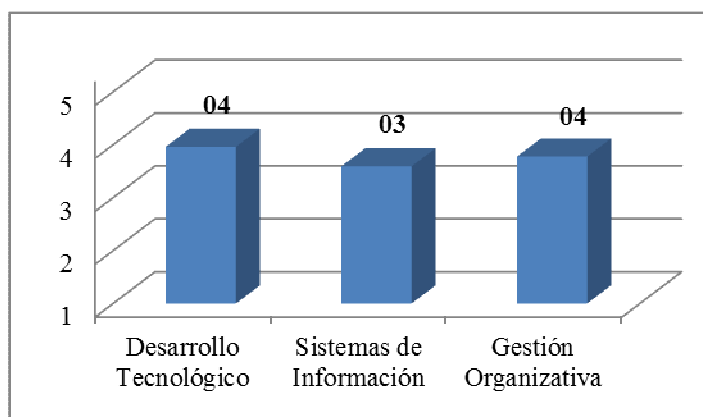
EFECTO CALIDAD DE EMPLEO	PUNTOS	PYMEs					
		Desarrollo Tecnológico		Sistemas de Información		Gestión Organizacional	
		Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos
Mínimo efecto	1	2	2	1	1	1	1
Algún efecto	2	0	0	1	2	1	2
Mediano efecto	3	9	27	8	24	6	18
Gran efecto	4	4	16	4	16	6	24
Máximo efecto	5	1	5	2	10	2	10
TOTAL		16	50	16	53	16	55
PROMEDIO			3,1		3,3		3,4

Fuente: Resultados de la encuesta

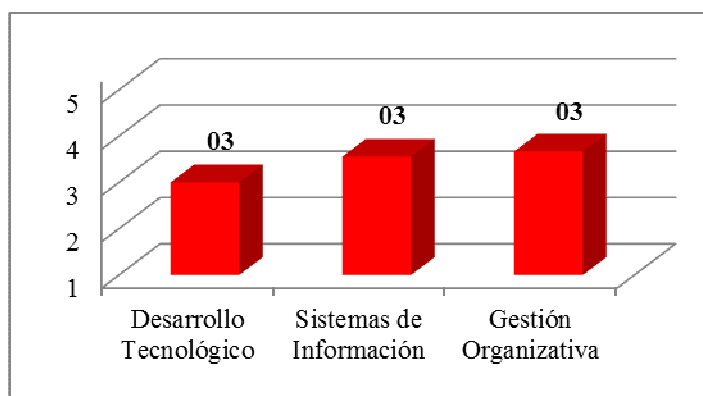
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 81

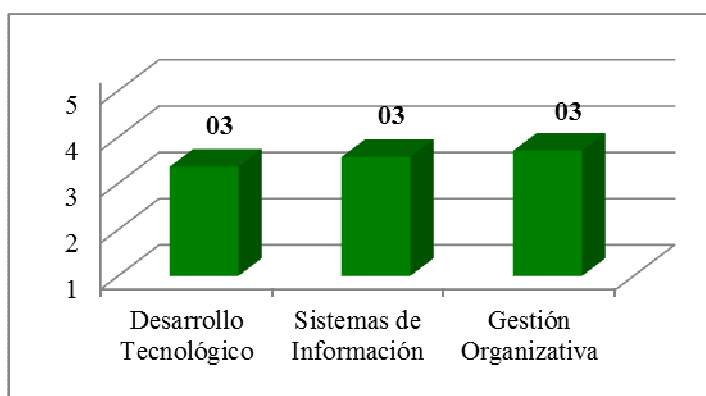
Efecto generación de empleo (Medianas)



Efecto generación de empleo (Pequeñas)



Efecto generación de empleo PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El desarrollo tecnológico produce un gran efecto en la calidad de empleo con una puntuación de 3,7 para las empresas medianas y un mediano efecto con una

puntuación de 2,8 para las pequeñas. En cuanto a los sistemas de información producen mediano efecto con 3,3 tanto para las medianas como para las pequeñas. Finalmente la gestión organizativa produce un mediano efecto con 3,5 para las medianas y 3,4 para las pequeñas. En general para las PYMEs del sector no existe mayor diferencia en los efectos se produce, sin embargo el mayor puntaje lo tiene la gestión organizativa con 3,4 sobre 5 calificada como mediano efecto.

5.2 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa tiene una cultura organizacional que permite conocer el pensamiento, valores, principios, creencias y forma de trabajar de los miembros que trabajan en ella, por tanto permite conocer la esencia de la empresa. Estas características son específicas y diferentes de otros grupos sociales. Lo relacionado a la cultura organizacional se analiza desde la pregunta 3.8 a la 3.10, empezando con la pregunta 3.8, cuyo resultado se presenta a continuación, se evalúa la percepción del sistema de incentivos dentro de las PYMEs encuestadas.

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

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

1. Poco desarrollado

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

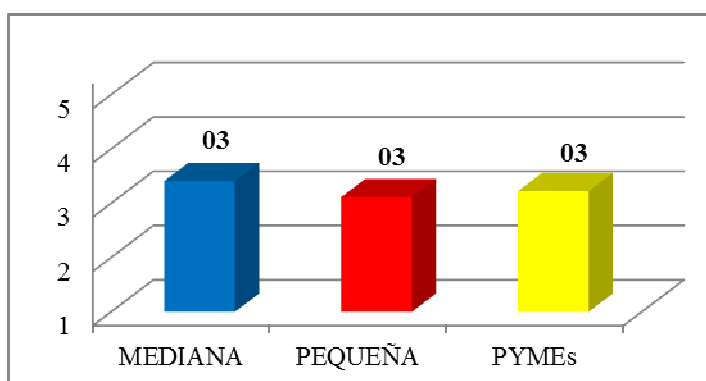
Cuadro No. 79: Pregunta 3.8 Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas

EVALUACIÓN DEL SISTEMA	PUNTOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
		N° Cías	Total Puntos	N° Cías	Total Puntos	N° Cías	Total Puntos
Poco desarrollado	1	0	0	2	2	2	2
Algo desarrollado	2	0	0	0	0	0	0
Medianamente desarrolla	3	5	15	6	18	11	33
Desarrollado	4	1	4	1	4	2	8
Sistema motivador	5	0	0	1	5	1	5
TOTAL		6	19	10	29	16	48
PROMEDIO			3,2		2,9		3,0

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 82: Puntuación Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

La naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas de acuerdo a las puntuaciones obtenidas, se encuentra medianamente desarrollado en la mediana

empresa con 3,2; en la pequeña empresa con 2,9 y en general para las PYMEs del sector con 3,0.

Los elementos que conforman el clima laboral son las actitudes, personalidad, valores, tensiones que puedan tener los empleados; los grupos que se forman cómo se manejan dentro de la organización; la motivación; el liderazgo; la estructura de la empresa; y los procesos organizacionales. La pregunta que hace referencia al clima y entorno laboral es la 3.9, y sus resultados se detallan a continuación.

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

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

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

**Cuadro No. 80: Pregunta 3.9 Programa para mejorar el entorno laboral
Empresa Mediana**

Calificación	Puntos	MEDIANA											
		TDCPD		TDCA		CCC		CDSC		APE		AADPC	
		Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos
Menor	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	0	0
Poca	2	2	4	3	6	3	6	4	8	1	2	0	0
Media	3	3	9	2	6	0	0	1	3	2	6	4	12
Alta	4	0	0	0	0	1	4	1	4	1	4	2	8
Mayor	5	1	5	0	0	2	10	0	0	0	0	0	0
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		6	18	6	13	6	20	6	15	6	14	6	20
PROMEDIO			3		2,2		3,3		2,5		2,3		3,3

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

**Cuadro No. 81: Pregunta 3.9 Programa para mejorar el entorno laboral
Empresa Pequeña**

Calificación	Puntos	PEQUEÑAS											
		TDCPD		TDCA		CCC		CDSC		APE		AADPC	
		Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos
Menor	1	2	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3
Poca	2	2	4	3	6	1	2	1	2	1	2	1	2
Media	3	1	3	1	3	2	6	2	6	1	3	1	3
Alta	4	1	4	0	0	0	0	2	8	1	4	2	8
Mayor	5	1	5	0	0	1	5	1	5	1	5	0	0
No contesta	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
TOTAL		10	18	10	12	10	16	10	22	10	17	10	16
PROMEDIO			2		1,2		1,6		2,2		1,7		1,6

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Cuadro No. 82 Pregunta 3.9 Programa para mejorar el entorno laboral Por tamaño de empresa y PYMEs

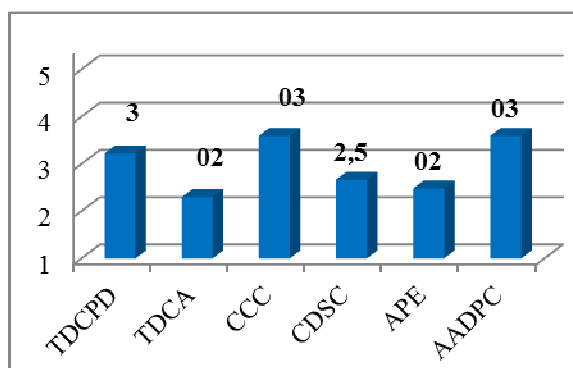
Calificación	Puntos	PYMEs											
		TDCPD		TDCA		CCC		CDSC		APE		AADPC	
		Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos
Menor	1	2	2	4	4	3	3	1	1	5	5	3	3
Poca	2	4	8	6	12	4	8	5	10	2	4	1	2
Media	3	4	12	3	9	2	6	3	9	3	9	5	15
Alta	4	1	4	0	0	1	4	3	12	2	8	4	16
Mayor	5	2	10	0	0	3	15	1	5	1	5	0	0
No contesta	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0
TOTAL		16	36	16	25	16	36	16	37	16	31	16	36
PROMEDIO			2		1,6		2,3		2,3		1,9		2,3

Fuente: Resultados de la encuesta

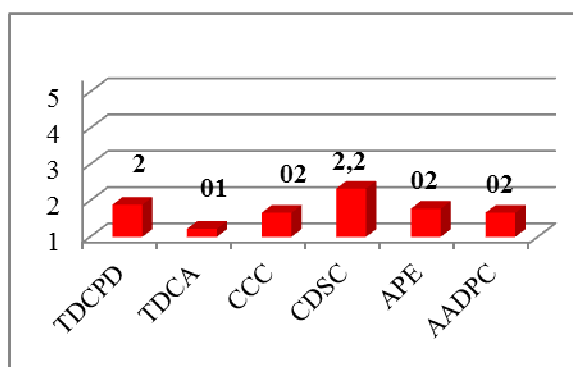
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 83

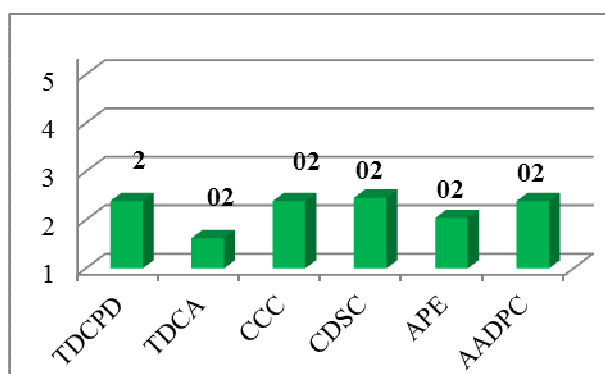
Preocupación por la mejora (Medianas)



Preocupación por la mejora (Pequeñas)



Preocupación por la mejora PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Estos resultados muestran que las empresas medianas se preocupan mayormente por la participación activa de los empleados (3), la construcción de círculos de calidad (3,3) y la aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario correctivo y

preventivo (3,3). En cuanto a las empresas pequeñas se preocupan mayormente de tener participación activa de los empleados (2) y la creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información (2,7). Es así que en general para las empresas del sector textil la preocupación que tienen está en la participación activa de los empleados, la construcción de círculos de calidad, la aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario correctivo y preventivo, y la creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información.

La pregunta que indaga si la empresa realiza actividades sociales es la número 3.10, y su resultado se presenta a continuación:

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

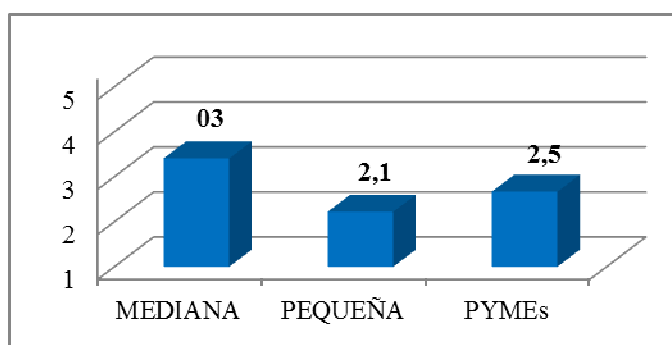
1. Nunca
2. A veces
3. Ocasionalmente
4. En actividades muy especiales
5. Siempre

Cuadro No. 83: Pregunta 3.10 Actividades sociales para trabajadores

FRECUENCIA DE ACTIVIDADES SOCIALES	PUNTOS	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
		Nº Cías.	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos	Nº Cías	Total Puntos
Nunca	1	1	1	3	3	4	4
A veces	2	1	2	4	8	5	10
Ocasionalmente	3	2	6	2	6	4	12
En actividades muy especiales	4	0	0	1	4	1	4
Siempre	5	2	10	0	0	2	10
TOTAL		6	19	10	21	16	40
PROMEDIO			3,2		2,1		2,5

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 84: Pregunta 3.10 Por tamaño de empresa y PYMEs

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Los resultados obtenidos muestran que en las empresas medianas existe una frecuencia para realizar actividades sociales para los trabajadores y sus familias de 3,2 es decir ocasionalmente, para las empresas pequeñas una puntuación de 2,1 es decir a veces y para las PYMEs en general la frecuencia es ocasionalmente con una puntuación de 2,5.

5.3 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El reclutamiento, la selección de personal y la evaluación de desempeño son procesos importantes para la empresa, primero porque mejoran la productividad, el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales; y porque de la adecuada planificación con que se realicen unos, dependerá el resultado de otros, es así que de una adecuada evaluación de desempeño dependerá una capacitación exitosa.

Empezando por el proceso de selección, la pregunta referente a este tema es la 3.11 y sus resultados se exponen a continuación:

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

(Respuesta única)

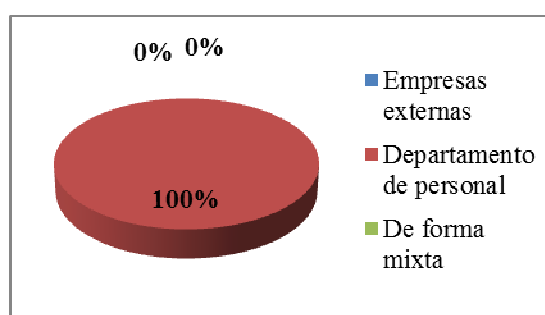
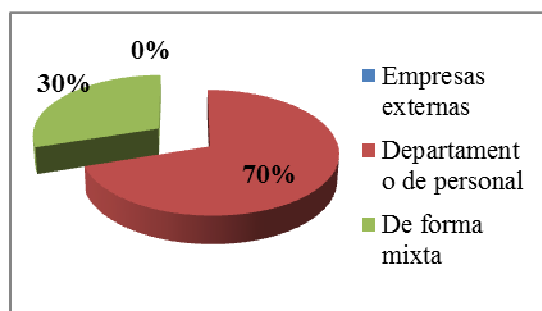
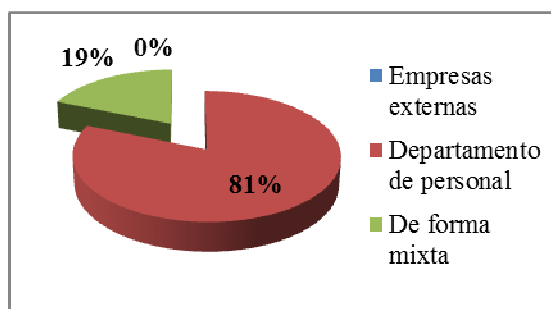
- *Empresas externas (Outsourcing) _____*
- *Empresas internas (Departamento de personal) _____*
- *De forma mixta _____*

Cuadro No. 84: Pregunta 3.11 Procesos de selección de talento humano

SELECCIÓN PERSONAL	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Cías.	%	No. Cías.	%	No. Cías.	%
Empresas externas	0	0%	0	0%	0	0%
Departamento de personal	6	100%	7	70%	13	81%
De forma mixta	0	0%	3	30%	3	19%
TOTALES	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 85**Selección de personal (Medianas)****Selección de personal (Pequeñas)****Selección de personal PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El 100% de las medianas empresas hace la selección de su personal internamente, para las pequeñas empresas el 70% hacen la selección internamente y el 30% lo hace de forma mixta.

En la encuesta, la pregunta 3.12 se refiere a las dificultades que tienen las PYMEs del estudio para conseguir personal calificado.

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?* _____

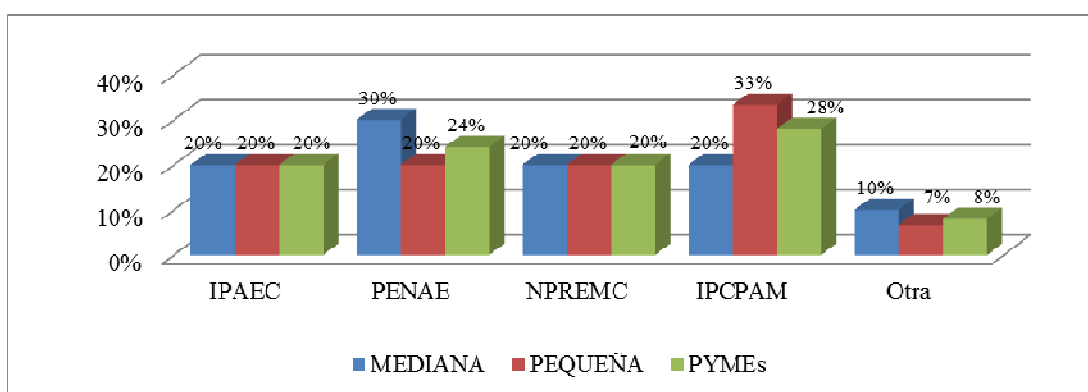
Cuadro No. 85: Pregunta 3.12 Dificultades para tener más profesionales calificados y de alto potencial

OPCIONES	MEDIANA		PEQUEÑA		PYMEs	
	No. Cías.	%	No. Cías.	%	No. Cías.	%
IPAEC	2	20%	3	20%	5	20%
PENAE	3	30%	3	20%	6	24%
NPREMC	2	20%	3	20%	5	20%
IPCPAM	2	20%	5	33%	7	28%
Otra	1	10%	1	7%	2	8%
TOTAL	10	100%	15	100%	25	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 86



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Para las empresas medianas, la mayor dificultad es la incapacidad de atraer a personal con el perfil adecuado. En cuanto a las empresas pequeñas su mayor dificultad es la incapacidad de generar una planta altamente motivada.

En cuanto a la evaluación de desempeño, éste es un sistema de revisión laboral de una persona, dentro de la empresa o equipos de trabajo. Realizar una evaluación objetiva evitará resentimientos entre compañeros, cuando se trata de otorgar premios,

incentivos o sanciones. Además las evaluaciones permiten establecer criterios para otorgar ascensos, promociones, etc.

A continuación se presenta el resultado de la pregunta 3.13 de la encuesta que se refiere a los sistemas de evaluación de desempeño en las PYMEs del sector textil.

Pregunta 3.13 *¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal? Y ¿Con qué frecuencia?*

(Respuesta única)

- *Si* _____
- *No* _____

(Respuesta única)

Anual __ *Semestral* __ *Trimestral* __ *Otro* ____ *¿Cuál?* ____

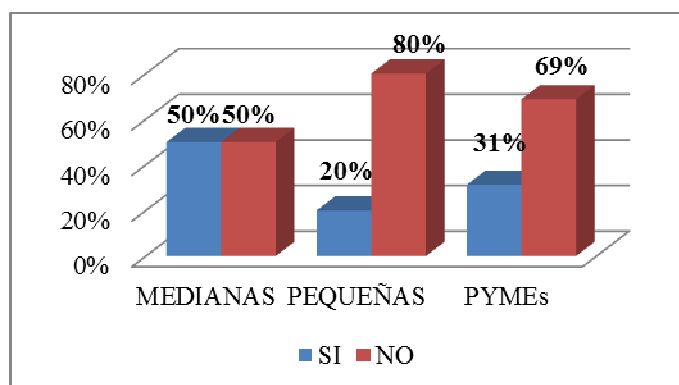
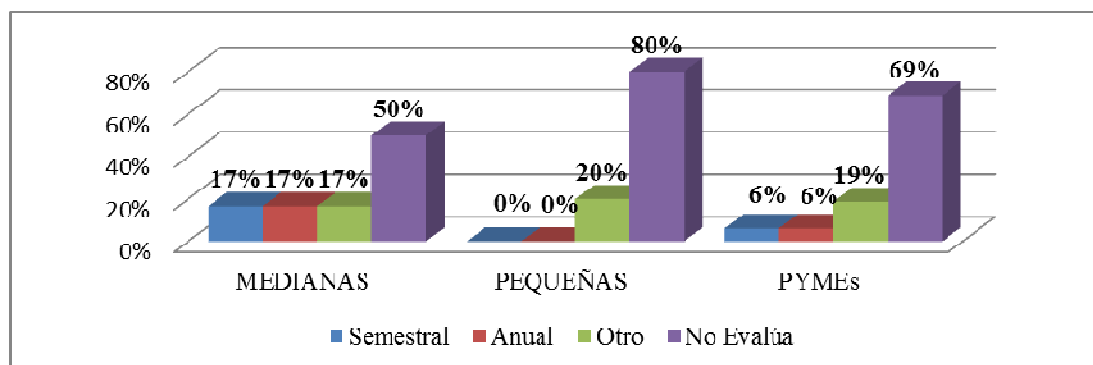
Cuadro No. 86: Pregunta 3.13 Sistemas de evaluación de desempeño de personal

OPCIONES	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Cías.	%	No. Cías.	%	No. Cías.	%
SI	3	50%	2	20%	5	31%
NO	3	50%	8	80%	11	69%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

FRECUENCIA	MEDIANAS		PEQUEÑAS		PYMEs	
	No. Cías.	%	No. Cías.	%	No. Cías.	%
Semestral	1	17%	0	0%	1	6%
Anual	1	17%	0	0%	1	6%
Otro	1	17%	2	20%	3	19%
No Evalúa	3	50%	8	80%	11	69%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 87**Sistemas de Evaluación****Frecuencia de Evaluaciones**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El 50% de las empresas medianas realizan la evaluación de desempeño del personal, teniendo una frecuencia de medición entre semestral y anual, en el caso de las empresas pequeñas apenas un 20% realizan evaluación y el 80% restante no lo hace.

Estos resultados se complementan con la dinámica de gestión que emplean las PYMES, que se reflejan en la siguiente pregunta:

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

(Respuesta única)

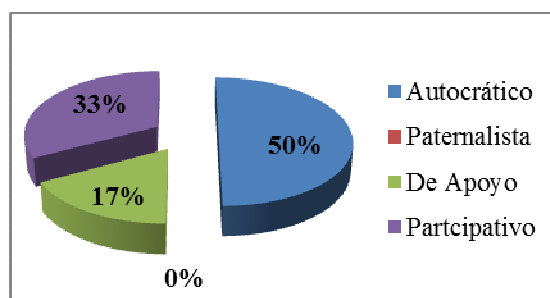
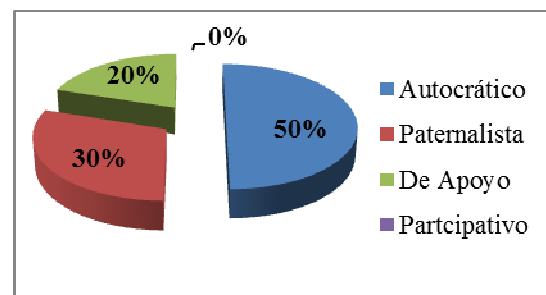
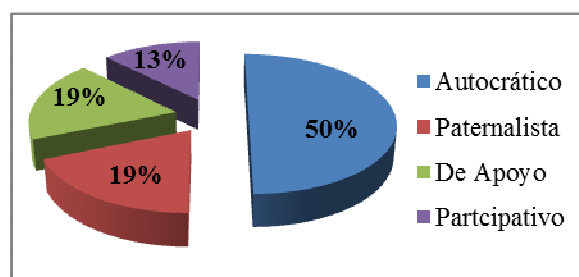
- **Autocrático:** *La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____*
- **Paternalista o de custodia:** *Surge a partir del reconocimiento 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. 87: Pregunta 3.14 Modelos de comportamiento organizacional

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	MEDIANA		PEQUEÑA	
	No. Cías	%	No. Cías	%
AUTOCRÁTICO	3	50%	5	50%
PATERNALISTA	0	0%	3	30%
DE APOYO	1	17%	2	20%
PARTICIPATIVO	2	33%	0	0%
TOTAL	6	100%	10	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 88: Pregunta 3.14 Por tamaño de empresa y PYMEs**Modelo de comportamiento (Medianas)****Modelo de comportamiento (Pequeñas)****Modelo de comportamiento PYMEs**

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En las medianas empresas se puede ver el 50% es autocrático, el 33% es participativo y el 17% de apoyo; en cuanto a las pequeñas empresas el 50% es autocrático, el 30% dice ser paternalista, y finalmente el 20% es de apoyo.

5.4 HALLAZGOS INVESTIGACIÓN: SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La salud y seguridad en el lugar de trabajo implican la protección para los empleados contra lesiones causadas por accidentes de trabajo, y la ausencia de enfermedad física y psicológica del empleado. En las preguntas 3.15 y 3.16 se analizan los aspectos de seguridad industrial y salud ocupacional dentro de las PYMEs del sector textil que se investigaron para el presente estudio.

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. 88: Pregunta 3.15 Programa de salud ocupacional o seguridad industrial

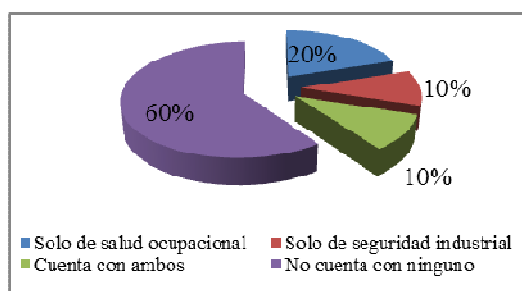
PROGRAMAS	PEQUEÑAS		MEDIANAS		PYMES	
	Nº Cías	%	Nº Cías	%	Nº Cías	%
Solo de salud ocupacional	1	17%	2	20%	3	19%
Solo de seguridad industrial	0	0%	1	10%	1	6%
Cuenta con ambos	3	50%	1	10%	4	25%
No cuenta con ninguno	2	33%	6	60%	8	50%
TOTAL	6	100%	10	100%	16	100%

Fuente: Resultados de la encuesta

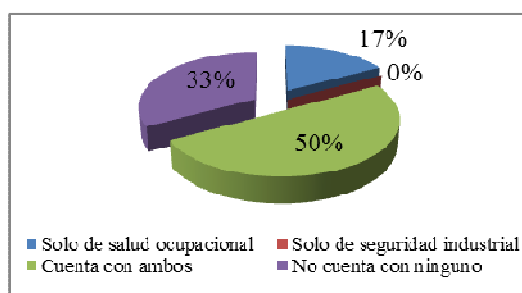
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 89

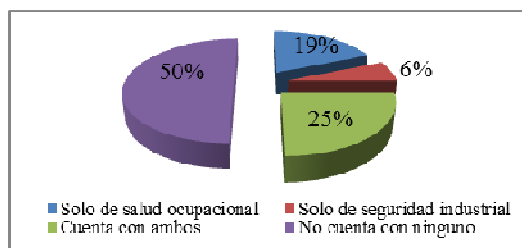
Programa de salud y seguridad (Medianas)



Programa de salud y seguridad (Pequeñas)



Programa de salud y seguridad PYMES



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

El 50% de las pequeñas empresas cuentan con ambos, el 33% con ninguno y el 17% solo con salud ocupacional. En el caso de las empresas medianas, solamente el 20% tiene programas de salud ocupacional, 10% solo de seguridad industrial, otro 10% cuenta con ambos programas y el 60% no cuenta con ninguno de los programas.

En cuanto a los registros que se llevan dentro de la empresa se realizó la siguiente pregunta.

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

(Respuesta múltiple)

- **EG** *De enfermedad general* _____
- **AT** *De accidentes de trabajo* _____
- **EP** *De enfermedad profesional* _____
- **Ausent.** *De ausentismo* _____ (1)
- **SO** *De inducciones en Salud Ocupacional* _____
- **RS EPP** *Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP)* _____
- **ACU EPP** *Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP*

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

Cuadro No. 89: Pregunta 3.16 Estadísticas o registros llevadas por la empresa

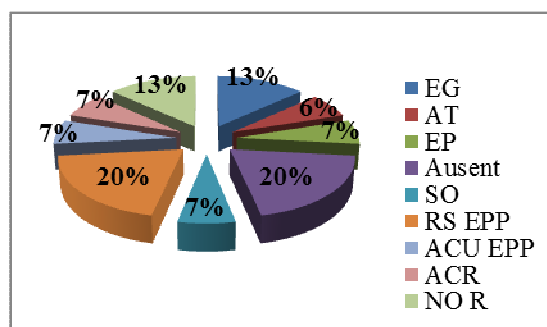
REGISTROS	ABREVI	FRECUENCIA		FRECUENCIA		FREC PYMEs	% TOTAL PYME	% DE CASOS
		MED	%	PEQ	%			
Enfermedad general	EG	2	13%	2	13%	4	13%	25%
De accidentes de trabajo	AT	1	7%	1	6%	2	6%	13%
De enfermedad profesional	EP	1	7%	1	6%	2	6%	13%
De Ausentismo	Ausent	3	20%	6	38%	9	29%	56%
De inducciones en Salud Ocupacional	SO	1	7%	0	0%	1	3%	6%
Registro individual del suministro y reposición de los elementos	RS EPP	3	20%	2	13%	5	16%	31%
Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP	ACU EPP	1	7%	0	0%	1	3%	6%
Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos	ACR	1	7%	0	0%	1	3%	6%
No llevan registro	NO R	2	13%	4	25%	6	19%	38%
Total		15	100%	16	100%	31	100%	194%

Fuente: Resultados de la encuesta

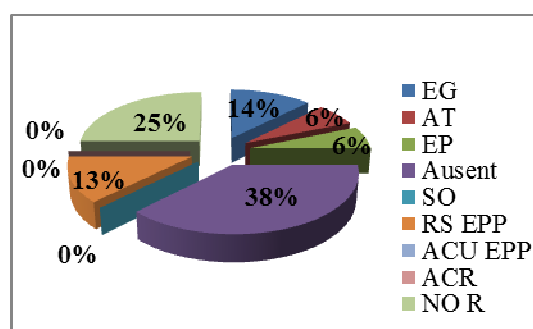
Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

Gráfico No. 90

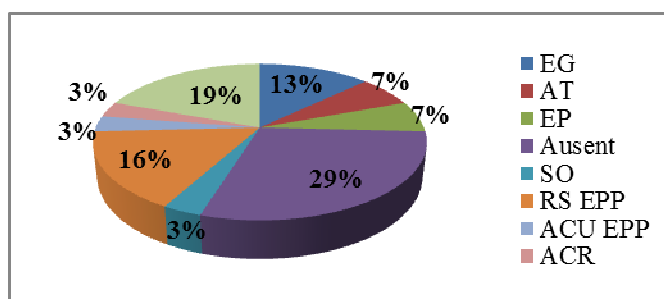
Registros o estadísticas (Medianas)



Registros o estadísticas (Pequeñas)



Registros o estadísticas PYMEs



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Andrea Erráz P. / Patricio Cevallos R.

En el caso de las empresas medianas, el mayor porcentaje de registros lo tienen en ausentismo y registro individual del suministro y reposición de los elementos con 20% por igual, en el caso de las empresas pequeñas el mayor porcentaje lo tiene el ausentismo con 38%, seguido por registro de enfermedad profesional con 25%.

En general para las PYMEs del sector los registros que llevan a cabo son ausentismo con 29%, seguido de enfermedad profesional con 19%, registro individual del suministro y reposición de los elementos con 16% y registro de enfermedad en general con 13%. El menor porcentaje de registro lo tiene la inducción en salud ocupacional, registro de asistencia a capacitaciones.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación ha permitido conocer la situación actual y la realidad de las PYMEs en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, y el método seleccionado para la recolección de datos, posibilitó visualizar el trabajo que realizan las organizaciones, y en algunos casos, validar la información proporcionada en las encuestas, mediante la observación.

En lo correspondiente al sub sector D1810 FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL, se obtuvo una muestra de 65 empresas, de las cuales se obtuvieron 16 entrevistas exitosas, permitiendo realizar la investigación; de esta manera se observó la falta de interés de las empresas para colaborar en este tipo de proyectos y la dificultad en recolectar información, así como la desconfianza al momento de compartir la misma.

Hoy en día las PYMEs de nuestro país se enfrentan a diferentes desafíos de transformación e innovación, para tomar un nuevo rumbo y estar acorde a las exigencias del mercado actual. Para esto será necesario que las empresas realicen cambios sustanciales en la forma que han venido utilizando sus recursos, y modifiquen pautas de comportamiento que podrían estar muy arraigadas en los empleados y administrativos.

Se puede mencionar que las PYMEs objeto de estudio, tienen ciertas debilidades, tales como un escaso desarrollo y aprovechamiento de los recursos tecnológicos; dificultades

para estandarizar y controlar los procesos y la calidad de producción; acceso restringido a fuentes de financiamiento; mano de obra poco calificada, y una producción mayormente orientada al mercado interno. Además, se enfrentan a un entorno donde hay pocas políticas y programas de apoyo para desarrollar el sector en relación a la tecnología, capacitación e información, un marco legal obsoleto que no ampara las actividades productivas, inestabilidad económica y una interna rivalidad entre las empresas del sector.

Por todo lo mencionado, las pequeñas y medianas empresas del subsector investigado tienen frente a ellas el gran reto de seguir adelante a pesar de las adversidades, y para esto, afortunadamente cuentan con fortalezas internas, oportunidades en el mercado y apoyo externo de diferentes fuentes, los cuales, si son aprovechados correctamente, les permitirán sobrevivir y crecer sostenidamente.

A continuación se muestran conclusiones y recomendaciones sobre algunos puntos de cada una de las variables de caracterización, que se han seleccionado de acuerdo al nivel de importancia e impacto, que tienen frente a la realidad de las PYMEs por mejorar su capacidad de gestión, en un entorno ampliamente competitivo.

6.1 EN CUANTO A LA GESTIÓN ORGANIZATIVA AFILIACIÓN A CÁMARAS O GREMIOS

6.1.1 Conclusiones

Una característica que se pudo deducir de las PYMEs al realizar el estudio, es que la gran mayoría de empresas se encuentran registradas como sociedades o

como personas naturales, ya sea, en la Superintendencia de Compañías o en la CAPEIPI¹¹; y cuentan con un registro único de contribuyentes. Así también tienen bastante tiempo funcionando de manera formal, sin embargo varias afirmaron, que fuera de la provincia de Pichincha existen empresas informales que son su competencia desleal directa, al evadir responsabilidades frente a sus empleados y el estado.

El hecho de estar afiliado a un gremio, les permite obtener beneficios como la capacitación por medio de la CNCF¹², que otorga un cupo anual a cada empresa por empleados registrados en el IESS¹³, hasta 80% sin reembolso, o financiamientos con descuentos en capacitaciones en la CAPEIPI, sin embargo, la mayoría ha venido teniendo una imagen negativa de Cámaras o Gremios y simplemente las ven como una vía para desembolsar dinero sin ningún tipo de retribución, ya que nunca recibieron la información ni el apoyo necesario para acceder a estas instituciones y sus beneficios. Adicionalmente, se reconoce que la calidad de empleo tiene un nivel más alto en las empresas que han elegido ser miembro activo en un determinado Gremio o Asociación.

6.1.2 Recomendaciones

Las PYMEs deben mantener su constitución como empresas formales, aprovechando cada uno de los beneficios que les otorga las cámaras o gremios a los que pertenecen; sobre todo en la capacitación a sus empleados por medio

¹¹ CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.

¹² CONCEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL.

¹³ INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

de SRI¹⁴, CNCF, INCOP¹⁵ y otros organismos actuales, obteniendo apoyo en el desarrollo de: capacitaciones y apoyo en aspectos administrativos; asistencia técnica en varios ámbitos como planificación estratégica, calidad, evaluación y control; realizan diagnósticos y dan retroalimentación a los empresarios; apoyo en relación al cuidado del medio ambiente, producción limpia, manejo de residuos etc. de manera que las empresas puedan mejorar en este aspecto, cumplir las leyes y operar de manera sustentable. Es importante que los empresarios busquen información de los beneficios que pueden obtener pero también las cámaras y los gremios deben mejorar la comunicación sobre todo para brindar más información a las PYMEs y ayudarles a solucionar problemas.

6.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

6.2.1 Conclusiones

El 50% de PYMEs estudiadas no cuentan con un plan estratégico, la otra gran mayoría (31%) lo tiene en construcción, esto nos demuestra que solo lo tiene la minoría de las empresas. El problema es que la mayoría de PYMEs no cuentan con una cultura de planificación y no descubren la importancia y el aporte que le puede dar a la organización, es por esto que la mayoría de PYMEs tienen una visión a corto plazo o nula, enfocando sus esfuerzos en soluciones temporales que no apalancan su desarrollo a largo plazo. Muchas PYMEs realizan sus operaciones sin planificación, basadas en la intuición y sin marcar

¹⁴ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.

¹⁵ INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.

prioridades, no establecen objetivos y no resuelven las causas de los problemas, sino solamente los síntomas, ocasionando un mal uso de sus recursos, pérdidas monetarias y malas inversiones, por lo tanto, no pueden determinar sus debilidades ni fortalezas y no toman acciones adecuadas en las diferentes situaciones que enfrenta.

Por otro lado en aquellas PYMEs que si poseen un plan estratégico, en su mayoría es desconocido por sus empleados y administrativos, además no participan en la formulación del plan y los lineamientos de dirección de la empresa, manteniendo un inadecuado método de comunicación del mismo, ocasionando que los resultados esperados no sean los más adecuados y sus colaboradores no estén identificados para cumplir los objetivos de la organización.

6.2.2 Recomendaciones

En lo que se refiere a la planificación estratégica, se recomienda a las empresas que la elaboren poniendo mucho énfasis en el establecimiento de objetivos y aquellas que ya la tienen, puedan dar un mejor trato a la comunicación para darla a conocer de tal manera que todos los empleados la conozcan y se puedan identificar con ella.

El primer paso a realizar para lograr cualquier resultado en las organizaciones, debe ser la planeación y la clara determinación de misión, visión, metas y objetivos tanto a corto como mediano y largo plazo. Si los funcionarios no

cuentan con los conocimientos necesarios para realizar las actividades de planificación estratégica, las empresas deben soportarse de instituciones de apoyo.

Además las PYMEs deben aprender a reconocer sus condiciones internas y la naturaleza del negocio para poder adquirir herramientas muy valiosas que les ayuden a competir, y podrán establecer medidas o unidades de control para identificar posibles problemas, es decir, que encaminen las acciones del día a día de la empresa hacia la sostenibilidad a largo plazo.

La planificación estratégica permite a los gerentes de las PYMEs llevar a cabo sus acciones basándose en argumentos técnicos, siguiendo un camino que se haya planeado estratégicamente, en lugar de hacerlo basándose en percepciones, muchas veces erróneas, provenientes de su experiencia personal.

El conocimiento de los planes y la estrategia es clave para que estos se puedan poner en marcha. Los empleados que realizan las actividades operativas deben conocer los planes estratégicos para poder encaminar sus acciones del día a día al cumplimiento de las metas y los objetivos. La identificación del personal con los planes y las estrategias es lo que moviliza el cumplimiento de los mismos.

Además una vez que la empresa logra que su personal se identifique con sus metas, es más fácil que se vaya desarrollando el compromiso de las personas con el trabajo y la organización. Para las PYMEs es muy importante mantener

a su personal comprometido ya que esto proporciona motivación y se traduce en buen desempeño y calidad, aspectos requeridos por las PYMEs de nuestro país.

6.3 HERRAMIENTAS DE CONTROL

6.3.1 Conclusiones

Un alto porcentaje de PYMEs encuestadas no cuentan con ningún tipo de herramientas o mecanismos de control en sus operaciones, ni de cumplimiento de los planes establecidos tales como Balance Scored Card o alguna herramienta similar. Muchas se valen únicamente de la rentabilidad al final del año para evaluar el éxito o el fracaso, por lo que a lo largo del funcionamiento anual las empresas desperdician recursos y oportunidades, y lo hacen sin percatarse de ello. Muchos de sus recursos se filtran y se pierden debido a que no tienen un control adecuado, ni llevan un seguimiento de las operaciones.

La base del problema es que las empresas no tienen procesos bien definidos en cada área sino que realizan operaciones de manera empírica, adicionalmente no cuentan con planes definidos, por lo que se les dificulta implementar mecanismos de control y evaluación. Al ser este el caso se les hace imposible determinar cuáles son los problemas, que tienen y qué es lo que les causa las mayores ganancias, o en su defecto, pérdidas; y por lo tanto tampoco pueden proponer soluciones.

6.3.2 Recomendaciones

Solamente cuando las empresas tengan objetivos y metas trazadas podrán establecer procesos claros y mecanismos de control para realizar diagnósticos de la situación de la empresa de manera objetiva. Entonces se podría implementar un sistema de indicadores de gestión o un Balance Score Card que permita a los gerentes controlar y evaluar si las actividades van por buen camino o sufren alguna desviación a lo largo del proceso que aleje a la empresa de cumplir lo que tenía trazado. Para implementar una solución de este tipo las PYMEs podrían optar por buscar información y pedir apoyo en organizaciones con conocimientos en temas de procesos y herramientas de control, generalmente los costos pueden ser elevados pero es cuando deben analizar las necesidades de la empresa frente a lo que una consultora ofrece para bajarlos, o también pueden buscar apoyo en otras instituciones como universidades, cámaras o gremios.

6.4 GESTIÓN DE CALIDAD

6.4.1 Conclusiones

Según los resultados obtenidos en las encuestas, en general, las PYMEs no tienen la tendencia a implementar sistemas de gestión de calidad. Una de las causas es la inversión relacionada con la implementación de estos sistemas. Las empresas pequeñas no cuentan con la liquidez suficiente para llevar a cabo este tipo de procesos que son muy costosos de implementar y mantener,

requieren de mucho tiempo y trabajo. Muchos gerentes entienden la importancia que podría tener la implementación de algún tipo de sistema de calidad, pero no tienen la capacidad económica de hacerlo.

Adicionalmente, las empresas no cuentan con procesos estandarizados que logren productos homogéneos, y es común ver fallas de calidad e inconsistencias. Sin embargo a pesar de este inconveniente han logrado mantenerse en el mercado. Los gerentes de las PYMEs reconocen esta deficiencia y como consecuencia en ocasiones no pueden satisfacer totalmente a los clientes, tienen devoluciones o no pueden aprovechar oportunidades importantes de negocios. El problema es que los productos llegan al consumidor final sin fallas pero antes de hacerlo han sufrido varios re procesos y es en donde se desperdician los recursos.

6.4.2 Recomendaciones

Una recomendación para las PYMEs en cuanto a la calidad es que procuren mejorar sus procesos y productos de manera constante para crear productos sin fallas desde la primera vez, mejorando la imagen de la empresa y agregando valor al cliente. De lo contrario inevitablemente se crea un ambiente de desconfianza y pensamientos anticipados de que algo debe estar mal. Al realizar los procesos con los métodos actuales, que muchas veces son errados, se desperdicia recursos y se incurre en pérdidas innecesarias. Para lograr procesos, y obtener productos de calidad es imprescindible mejorar desde adentro, ya que el producto final es el resultado de diferentes acciones internas de la empresa.

Para lograr la calidad desde adentro es importante primeramente que los directivos de la empresa estén convencidos y comprometidos con el mejoramiento, es decir identificar lo que quieren lograr en relación a la calidad, luego comunicarlo a sus empleados y mantener un monitoreo y control, para obtener un beneficio común, empresa, empleados, clientes.

Una medida que puede ayudar es la capacitación a los empleados en temas relacionados con la calidad, con el contenido de su trabajo o con el uso de máquinas o materiales que pueden estar siendo usados de manera incorrecta, generando fallas y desperdicios. Además la gerencia debe establecer metas pequeñas de calidad, asegurarse de su cumplimiento, ir subiendo la exigencia de las metas paulatinamente e ir alcanzando mejores niveles en sus resultados. Así la gente se va a acostumbrar a hacer las cosas cada vez mejor, y será muy difícil volver atrás.

Adicionalmente debe haber una buena comunicación entre los directivos y los empleados, estableciendo claramente los métodos para evaluar el cumplimiento de metas, porque cuando mejora la calidad de los procesos las empresas se vuelven más productivas, más competitivas y sus productos adquieren más valor para el cliente.

En las empresas se pueden ir implementando modelos de gestión con incentivos por resultados de calidad cada vez que se cumpla un objetivo o una meta, de esta manera la empresa tiene resultados positivos y los empleados se sienten motivados.

Finalmente las empresas deben lograr una verdadera integración, ya que muchas veces se encuentran demasiado segmentadas a pesar de ser pequeñas y esto dificulta la visión de las mismas desde el punto de vista de procesos y por ende la consecución de la calidad.

6.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

6.5.1 Conclusiones

La mayor parte de las PYMEs encuestadas, utilizan la estrategia enfocada a nichos de mercado para competir, dirigiéndose a las demandas específicas de clientes definidos. Se preocupan de cubrir y satisfacer los requerimientos de un grupo reducido de clientes únicamente con productos especiales. Además, existen empresas que emplean la estrategia de productos diferenciados a altos precios, de esta forma, en ambos casos, las empresas se preocupan por ofrecer productos de buena calidad, diferenciados y con valor agregado para sus clientes. Esto se debe, probablemente, a que en sector productivo, no manejan volúmenes lo suficientemente altos como para generar economías de escala y poder competir en el mercado con precios muy bajos.

6.5.2 Recomendaciones

En relación a las estrategias competitivas, las PYMEs deben continuar enfocándose a nichos de mercado porque de esta manera se hará especialista, reaccionará rápidamente a los cambios del entorno y tendrá más posibilidades

de mantenerse en el mercado. Además deben aprender a enfocarse en el cliente como pilar fundamental del negocio, y en base a ello, deben tomar en cuenta que éstos están cada vez más informados, y por lo tanto son más exigentes. Cada vez más, clientes están aprendiendo a fijarse en los valores agregados que ofrecen ciertos productos al momento de tomar las decisiones de compra. Las PYMEs deben estar bien preparadas para satisfacer a sus clientes en todas sus expectativas y para darles una buena atención, de tal manera que se puedan formar relaciones a largo plazo con los mismos. En cuanto al sector textil la diferencia que se puede marcar es a través del diseño de sus productos, ofreciendo comodidad, vanguardismo y calidad.

6.6 RECURSOS COMERCIALES

6.6.1 Conclusiones

Es común ver que en las PYMEs mantienen un mayor enfoque en las áreas técnicas o de producción que a las otras áreas del negocio, de tal forma, cuando la empresa atraviesa alguna crisis, el primer aspecto en sufrir las consecuencias es el marketing, debido a que las empresas lo consideran como un gasto innecesario, esto se debe al hecho de no tener herramientas de medición que indiquen la afectación de poseer implementado un plan de marketing. El hecho de reducir el presupuesto para fines comerciales, ventas y publicidad, es una equivocación que las empresas no deben cometer debido a la intensa competencia existente en el mercado.

A pesar de esto, en la mayor parte de las empresas (56%), sí se realizan actividades de publicidad y promoción para lograr la venta de sus productos. Aunque existen aun algunas empresas que no realizan ningún tipo de esfuerzo de promoción, debido a que cuentan con clientes conocidos y no invierten en publicidad y mercadeo.

6.6.2 Recomendaciones

En cuanto a la publicidad de las PYMEs, se recomienda mantenerse a la vista del público y de los posibles compradores, así aumentar las ventas y la participación en el mercado.

Si la empresa tiene una orientación al cliente debe preocuparse por satisfacer de mejor manera sus necesidades, para ello, debe estar mejor informado. El entorno es la mejor fuente de información que tienen las empresas para mejorar su oferta a los clientes, y a través de la investigación o las alianzas, pueden tomar conocimientos y datos que les pueden servir para desarrollarse, atendiendo mejor a sus clientes.

La herramienta de la publicidad es valiosa, debido a que las personas son visuales y tienden a recordar lo visto continuamente, las empresas que no se promocionen están en clara desventaja frente a las que sí lo hacen. Además hoy en día se tiene la facilidad de las telecomunicaciones y la velocidad del Internet, por lo cual las PYMEs no deben cometer el error de desaprovechar la disponibilidad y el bajo costo que tiene utilizar estas herramientas como medio para difundir publicidad a un mayor número de gente y en menor tiempo.

El Internet es un medio para promocionar y vender, es útil para las PYMEs como herramienta adicional, por sus costos y facilidades, se puede optimizar recursos debido a facilidad en la administración del aplicativo; permite tener una mayor cobertura de mercado aumentando los clientes potenciales, e incluso puede propiciar que las empresas que actualmente solo se dirigen al mercado local, se puedan expandir al nacional o regional; se puede vender las 24 horas del día. Si no se tiene conocimiento pleno de cómo explotar esta ventaja es necesario buscar asesoramiento o capacitación, empezando por los directivos de la empresa.

Las empresas deberían optar además, por realizar investigaciones y sondeos de mercado a sus actuales y potenciales clientes, así estar al tanto de las preferencias de los mismos y establecer el enfoque del diseño o la innovación de sus productos para emplear la tecnología de una manera eficiente, en esta estrategia también se puede utilizar el internet.

Otra oportunidad para las PYMEs, es hacer uso de las exposiciones y convenciones para dar a conocer sus productos, de esta forma conseguir mostrarse al mercado y crecer su negocio, encontrar proveedores y conseguir clientes. Frecuentemente se realizan eventos de esta índole para las empresas manufactureras del país. Esta es otra razón afiliarse a alguna cámara industrial, ya que son éstas las que suelen organizar e invitar a las empresas a participar o asistir a eventos de este tipo.

Estas exhibiciones pueden resultar muy útiles para las PYMEs debido a que son ocasiones donde se reúnen expertos, prestadores de servicios, y clientes

potenciales en un mismo lugar. Al asistir, los empresarios pueden recolectar información acerca de las novedades y oportunidades en la industria, movimientos de los competidores, recibir charlas de expertos. Toda esta información puede ser aplicada en el negocio de las empresas.

6.7 MERCADOS DE DESTINO

6.7.1 Conclusiones

En cuanto a los mercados de destino, la mayoría de las PYMEs destinan su producción fundamentalmente a los mercados nacional y local, y existen muy pocas empresas que se arriesgan y buscan vender en el exterior. Las oportunidades de exportación son desaprovechadas por las PYMEs de nuestro país, por falta de conocimiento o por temor a fracasar, a la falta de infraestructura o capacidad adecuada.

Un gran paradigma que tienen las PYMEs en general, es que solo pueden vender sus productos en los mercados locales. Muchas se ven expuestas a una gran competencia y es por esto que buscan enfocarse a nichos de mercado específicos ya que de otra forma se verían aplastadas por los competidores pequeños, grandes, locales y extranjeros; o se dedican a hacer de proveedoras de las empresas grandes.

6.7.2 Recomendaciones

Se recomienda que las PYMEs que tienen enfocada su destino de ventas a mercados locales puedan abrirse paso a mercados nacionales y los que están en mercados nacionales puedan tratar de exportar, si es que las empresas no están bien preparadas para asumir este reto correrán el riesgo desaparecer, pero si es que hacen las cosas correctamente, se verán frente a una gran oportunidad de crecimiento, las PYMEs deberían aprovechar la ventaja de que por su flexibilidad, los procesos adaptativos les resultan más fáciles que para las empresas de mayor tamaño.

La internacionalización de las empresas es una opción muy atractiva que puede fomentar el desarrollo de muchas empresas que hoy en día se encuentran estancadas tratando de crecer en el mercado local. Las PYMEs tienen la opción de apoyarse en la CORPEI¹⁶ para recibir todo el apoyo necesario para incursionar en mercados extranjeros. Esta corporación brinda capacitaciones acerca de todos los temas relevantes en cuanto a exportaciones tales como características de mercados de destino, productos demandados, competencia, precios, regulaciones, condiciones, impuestos, posibles nichos; de tal manera que las empresas se preparen y tengan éxito en la internacionalización.

¹⁶ CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.

6.8 RECURSOS FINANCIEROS

6.8.1 Conclusiones

La totalidad de las PYMEs estudiadas obtienen gran parte de su capital de fuentes privadas nacionales. Esto es muy común en las PYMEs de nuestro país, pues se trata de pequeños emprendimientos y empresas familiares, sin embargo las estructuras económicas de estas empresas si les permite obtener préstamos en bancos nacionales, generalmente para capital de trabajo, pero no obtener inyecciones de capitales extranjeros. Ninguna empresa cuenta con capitales públicos, ya que los programas económicos de gobierno no son lo suficientemente estables como para apoyar a las empresas y muchas veces se quedan solo en ofrecimientos políticos.

En cuanto a los problemas para acceder a programas de financiamiento, las razones principales son el nivel de las tasas de interés y la exigencia en los requisitos, a pesar de ello las empresas siempre aplican al financiamiento porque existe iliquidez y no poseen capital de trabajo para realizar sus operaciones.

El financiamiento directo mediante proveedores, no se visualiza como una solución adecuada para las PYMEs, debido a que no concuerdan los plazos de las ventas con los plazos requeridos por las empresas para efectuar los pagos de sus facturas, poniendo en riesgo también a los proveedores. Incluso muchas empresas al no poder acceder a créditos, se ven obligadas a vender activos fijos

con el fin de inyectar capital a la empresa y mantener sus operaciones o peor aún acuden a créditos con intereses demasiado altos.

6.8.2 Recomendaciones

En cuanto al financiamiento, las PYMEs deberían enfocarse en investigar sobre la obtención de préstamos en forma conveniente, ofrecidas por diferentes instituciones financieras privadas y públicas del país. Además, deben tener en cuenta que, para el manejo de las finanzas en la empresa, es necesario aprender a preservar los recursos de la organización, para esto es importante una correcta planificación de esta manera sabrán que adquirir, a quien deben pagar, a quien deben cobrar, etc. Es importante basarse en parámetros técnicos y en la utilización herramientas financieras adecuadas.

Adicionalmente pueden aprovechar los programas de financiamiento ofrecidos por la Corporación Financiera Nacional y la Corporación Andina de Fomento que buscan la inclusión de las PYMEs al sistema productivo, aumentar su nivel competitivo y sus niveles de producción, por medio de capacitaciones en áreas financieras, otorgamiento de créditos, refinanciamiento de garantías para créditos, acceso al mercado de valores para las PYMEs y apoyo en general en el ámbito financiero para fomentar el desarrollo de las empresas.

Las PYMEs deberían, además, informarse acerca de los requerimientos para participar del proyecto Fondo País del Gobierno que ofrece recursos a diferentes pequeñas y medianas empresas para ayudarlas a despegar y mejorar su competitividad al invertir en tecnología y mejorar la producción.

Otra oportunidad es aprovechar la opción de financiarse en el mercado de capitales, al cotizar en el Registro de Valores no Inscritos (REVNI) de la Bolsa de Valores de Quito (BVQ). Esto les podría funcionar como un medio de financiación alternativo para impulsar su crecimiento a costos más bajos que los ofrecidos por las instituciones financieras de manera tradicional, resultando de esta manera que a las pequeñas y medianas empresas tengan un mecanismo de aclimatación, tal como lo señalan funcionarios de la Bolsa de Valores. De hecho el REVNI fue creado para atraer a las PYMEs que buscan fuentes de financiamiento y se encuentran en proceso de crecimiento.

Las ventajas del REVNI consisten en que este exige menos requisitos y trámites de entrada que el mercado de valores oficial. En este sistema se negocian pagarés y letras de cambio para conseguir capital de trabajo. El único problema que se encuentra en esta iniciativa es que, para poder ingresar, las empresas deben brindar una apertura total de su información al mercado, esto genera la resistencia de muchas de éstas que sienten temor de hacerlo y no ingresan al REVNI; pero aquellas que lo hacen acceden a la financiación que necesitan, a costos más bajos y a plazos más largos.

Adicionalmente, las cooperativas de ahorro y crédito tienen líneas de financiamiento para pequeñas y medianas empresas, generalmente con mejores condiciones que un banco, es por esto que las PYMEs deben tratar de diversificar el capital, esto les permitirá tener más opciones de financiamiento pero siempre con una adecuada planificación, de lo contrario solo tendría deudas impagables.

6.9 EN CUANTO AL DESARROLLO TECNOLÓGICO

6.9.1 Conclusiones

En lo que se considera tecnología, el internet por ejemplo es usado por el 94% de las empresas del sector para realizar actividades diarias, a pesar de esto, la mayor parte de las empresas carecen de un sitio Web, el cual podría hacer que mejore la imagen de la compañía e inevitablemente aparezcan nuevos contactos, mejorando las ventas y la promoción.

Existen muy pocas empresas emplean el Internet para realizar promoción, publicidad, ventas electrónicas o transacciones bancarias; la mayor parte lo hace únicamente para realizar actividades de contacto con clientes proveedores a través del mail. Por otra parte, todavía existe un porcentaje grande de empresas que no realizan ningún tipo de actividad con la ayuda de medios electrónicos. Esto es preocupante debido a que en su mayor parte, las empresas se están quedando atrás frente a todas las posibilidades que existen de facilitar ciertas actividades a través del uso de Internet.

En cuanto a la tecnología utilizada, las PYMEs encuestadas utilizan mayormente tecnología flexible, así pueden fabricar diferentes líneas de productos con las mismas máquinas, sin tener que invertir en algún tipo de maquinaria especializada.

Dentro de las barreras que han tenido, y siguen teniendo las PYMEs para implementar mejoras tecnológicas, están la resistencia al cambio, el

desconocimiento, la falta de liquidez, la falta de información y la dependencia a los proveedores.

Además las actividades de innovación e investigación en las PYMEs no son muy comunes, por lo tanto se estancan y pierden oportunidades de desarrollarse y mejorar. A pesar de que muchas de ellas dicen que sus valores principales son la flexibilidad y la innovación, invierten poco en actividades de investigación o de carácter creativo. Las empresas encuentran limitaciones para realizar más actividades de innovación. El principal problema es no contar con recursos económicos suficientes para invertir en innovaciones que les traerán mejoras a mediano y largo plazo.

Existen empresas que sí han innovado pero les gustaría innovar mucho más, es decir que entienden la importancia que tienen las innovaciones para ahorrar costos, mejorar productos y volverse más eficientes, pero no cuentan con los suficientes recursos económicos para realizar este tipo de inversiones e investigaciones. Además muchas PYMEs tienen el problema de la falta de información y actualización de los temas de innovación, no saben que opciones tienen disponibles para realizar innovaciones y mejorar. No realizan investigaciones por lo que no saben en qué forma pueden innovar para mejorar sus procesos, productos, etc.

En cuanto a la conciencia ambiental se pudo ver que las empresas sí realizan ciertas prácticas para lograr cada vez una producción más limpia. Hacen esfuerzos por lograr que su consumo, sus procesos y su tratamiento de

desechos se desarrollen dañando lo menos posible el medio ambiente, mejorando los procesos y optimizando los desechos y reduciendo sus recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto.

Muchas empresas no cuentan con las condiciones ni recursos suficientes para lograr condiciones de cero contaminación pero sí tienen conciencia de la importancia de preservar el medio ambiente y evitar la polución.

6.9.2 Recomendaciones

En cuanto al Internet, esta herramienta puede resultar muy valiosa para las PYMEs de nuestra ciudad, ya que permite mantenerse informados, facilita la difusión de la promoción y el contacto con proveedores y clientes. Es importante que las empresas exploten esta herramienta que les puede traer muchas ventajas. Muchas no se dan cuenta de todos los beneficios que pueden obtener al emplear la herramienta del Internet.

Vender, comprar, promocionar y realizar demás transacciones en línea reduce los gastos y los tiempos, ofrece mayor comodidad, y abre las puertas a las empresas de un gran mercado global.

Existen empresas privadas que ofrecen capacitaciones y facilidades para las empresas para que aprendan a crear páginas web donde puedan promocionar sus productos. Además existe la posibilidad para las empresas de crear un blog gratuito en las redes sociales diseñadas para este fin como My Space, Sonico o Facebook, y así difundir su información en la red.

En cuanto a la tecnología podemos recomendar a las PYMEs que se informen acerca de las opciones que tienen para adquirir tanto tecnología para la planta (maquinaria) como para las oficinas (software). Deben buscar información de proveedores y también capacitarse un poco para evitar la dependencia absoluta de los conocimientos del proveedor. Los empresarios deben aprender a detectar sus necesidades específicas y deben buscar algo que las cubra.

Existen muchos proveedores que ofrecen diferentes tipos de soluciones que se pueden adaptar a diferentes necesidades de las empresas, por esta razón los empresarios deben evitar realizar compras solo fijándose en los precios de los productos, o en todas las bondades que les brinde, más bien deben preocuparse de que las maquinas o equipos adquiridos se ajusten a las condiciones de la empresa y que puedan ser manejados por los operarios, empleados en su capacidad ideal y de la manera adecuada. Se recomienda solicitar capacitaciones para evitar el tener maquinas subutilizadas o que puedan causar accidentes.

Además se debe aprovechar al máximo los recursos tecnológicos con que cuentan las empresas y de ser necesario contactar a sus proveedores y solicitar capacitaciones para utilizar a la máxima capacidad las facilidades de que se dispone y evitar desperdiciar la tecnología.

En cuanto a la adquisición de nuevas tecnologías, es necesario que los empresarios entiendan que la tecnología no es por sí sola el remedio para todos los problemas, sino una herramienta muy valiosa que puede ayudar y hacer

más eficientes los procesos; siempre y cuando esté bien implementada, cuente con el compromiso de la gerencia y apertura de los empleados, cubra necesidades bien definidas y sea correctamente manejada por los usuarios.

Existen organismos como el CODEPYME que ofrecen financiamiento para fortalecer a las PYMEs del país con tecnología. Y además brinda programas completos de detección de necesidades tecnológicas específicas y análisis de las condiciones de las empresas para definir el tipo de tecnología que se ajusta mejor a las condiciones de cada una. Además apoya también todo tipo de iniciativas de innovación tecnológica y productiva.

6.10 EN CUANTO A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

6.10.1 Conclusiones

La mayor parte de las PYMEs encuestadas tienen grandes dificultades para manejar la información relevante con que cuentan y de gestionar sus actividades diarias.

Además invierten poco en tecnología, y cuando lo hacen, realizan compras sin tener suficiente información, por lo que muchas veces adquieren sistemas que no son los adecuados para sus necesidades específicas, y así se quedan atrás en cuanto a sus posibilidades de mejorar, aumentar su competitividad y productividad. Esto sucede por la falta de conocimiento en software y la mala fe de empresas de tecnología.

En cuanto al uso de sistemas de información por parte de las PYMEs del sector, pudimos constatar que la mayor parte de las empresas no han tenido mucho desarrollo en ese sentido; utilizan sistemas para la gestión contable y herramientas informáticas básicas.

Adicionalmente, algunas empresas se apoyan en programas informáticos para los manejos contables y para llevar el registro de la nómina o los inventarios. Casi ninguna empresa se apoya de herramientas informáticas para controlar la producción, la gestión empresarial, comercial, documental, de clientes. Es evidente que las empresas tienen, por un lado, resistencia frente al cambio por miedo a no poder manejar nuevos sistemas informáticos, y por otro lado, poca información y un presupuesto disminuido. Algunos empresarios no tienen conocimiento acerca de los diferentes tipos de programas existentes en el mercado y cómo estos les pueden ayudar a mejorar la realización de ciertas actividades para ahorrar tiempo y dinero; no cuentan con los fondos suficientes para adquirir una solución informática e implementarla en la empresa. Es muy común además, que debido a la falta de información, las tecnologías y sistemas adquiridos por las empresas sean mal escogidos ya que no se ajustan a las necesidades reales de la PYME, o mal implementados, por lo que no brindan los resultados esperados, y la gente pierde la confianza en los sistemas informáticos. Pero hoy en día hay innumerables soluciones que se pueden ajustar a las diferentes necesidades de las empresas.

6.10.2 Recomendaciones

En relación a los sistemas de información que emplean las PYMEs se recomienda buscar información acerca de la oferta de sistemas existente en el mercado para que encuentren aquellos que se ajusten a la realidad y las necesidades de cada empresa.

Para esto pueden pedir la asesoría de universidades o gremios, de tal manera que detecten realmente lo que necesitan y no adquieran cualquier sistema demasiado costoso y poco funcional para sus condiciones.

Existen diferentes opciones de software que se pueden adaptar a las empresas y les permiten realizar sus actividades de manera más rápida y eficiente. Pero para que esto suceda los líderes de las PYMEs deben escogerlas bien, saber qué quieren lograr con las mismas, deben plantearse objetivos claros, comprometerse con el cambio y el momento de la implementación, garantizar la correcta capacitación de los futuros usuarios.

Las PYMEs que manejen los sistemas de información de manera correcta pueden ahorrar cantidades inmensas en costos y en tiempo, además de que permiten aumentar la productividad de toda la organización en general debido a que realizan las mismas operaciones en menos tiempo y de manera más eficiente. Con el uso de tecnología se puede mejorar la comunicación dentro de la empresa y hacia afuera, por ejemplo, se mejoran las relaciones con los clientes al tener la facilidad de brindarles un servicio más personalizado o si se

los atiende las 24 horas del día. Las relaciones con clientes y proveedores se vuelven más ágiles debido a que la información se puede mover a través de la web.

Aquellas PYMEs que no hagan el esfuerzo de incorporar tecnologías de la información en sus procesos y actividades de negocio ponen en riesgo su permanencia en el mercado, ya que siempre existirán otras empresas competidoras que sí se valgan de la tecnología para obtener mayor productividad y ventajas competitivas.

6.11 EN CUANTO A LA CALIDAD DE EMPLEO

6.11.1 Conclusiones

En cuanto a la calidad del empleo y el entorno de trabajo, se evidenció que en la mayor parte de las empresas existe un ambiente de trabajo normal y colaboración entre los empleados. Además, se apreció que la función de Recursos Humanos no se encuentra debidamente desarrollada en las empresas encuestadas, debido generalmente al tamaño de las mismas.

Las PYMES, no tienen planes de formación ni carrera para los empleados, y no poseen planes de inversión en la realización de capacitaciones para los trabajadores. No se brinda suficiente importancia al aspecto de la formación, la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas en las áreas operativas ni administrativas. Esto perjudica a las empresas, no solo desde el punto de vista

de la productividad, sino del desarrollo de la gente y de la motivación en el trabajo, es importante contemplar actividades de formación para los empleados.

Además, la mayor parte de las empresas cuentan con sistemas de recompensas e incentivos poco desarrollados, no se ajustan a las características y necesidades de los empleados. Casi en ninguna empresa se realizan evaluaciones de desempeño del personal.

Todo esto es consecuencia de que las PYMEs tienen dificultades para encontrar personal adecuado, adaptadas a las características y necesidades de la empresa, porque en general para el sector textil, la mano de obra calificada se encuentra bastante limitada.

Adicionalmente no cuentan con herramientas para realizar los procesos de reclutamiento y selección, que permitan reconocer las habilidades, conocimientos y destrezas de los candidatos. Se observa en las empresas una desatención por la parte técnica del manejo de recursos humanos y también por la parte emocional de la gente que trabaja en las mismas. No se realizan actividades sociales, ni se considera a los empleados para opiniones. En ciertas empresas, se maneja el modelo de comportamiento autocrático, es decir los empleados simplemente obedecen órdenes, no se toman en cuenta sus opiniones, generando un alto nivel de desmotivación. Esto se debe generalmente a la falta de liquidez de la empresa, en donde estas actividades de socialización no son una prioridad.

Sin embargo existen pocas empresas que funcionan bajo el modelo participativo. Esto refleja, que sí existen empresarios que ven la importancia en involucrar a los empleados en temas de la empresa que contribuyen a incrementar su compromiso con la organización.

Además, se pudo evidenciar que la mayor parte de las empresas no cuentan programas de salud o seguridad, ni estadísticas de accidentes o enfermedad. Las pocas empresas que cuentan con algún registro, lo tienen de ausentismo. No tienen la suficiente importancia a la salud y seguridad de sus operarios. No contribuyen a generar un sentimiento de seguridad ni tranquilidad en los mismos con el trabajo que desempeñan, la cual se deriva en poco compromiso, esto se debe a la poca importancia de estos temas en relación al tamaño de la empresa, en donde consideran estos programas demasiado técnicos para el número de trabajadores que tienen, una vez más esto no se convierte en una prioridad, pero con el tiempo se realizarán.

Dentro de los esfuerzos que se realizan en las empresas para mejorar el ambiente laboral, se encuentran programas para mejorar la comunicación ascendente y descendente dentro de las empresas, además se tiene la intención de lograr la participación de los empleados en cuanto a los contenidos de sus puestos y además se busca lograr la creación de círculos de calidad. Esto evidencia que, aun cuando las empresas no tienen muy desarrolladas las actividades de recursos humanos, los gerentes ven la importancia de realizar estas para mejorar el entorno laboral y la motivación de los empleados.

6.11.2 Recomendaciones

En cuanto a la calidad del empleo y a las funciones de recursos humanos, se recomienda a las PYMEs que pongan un poco más de atención en estos aspectos. Porque mientras tengan a los empleados motivados e identificados con la organización, serán más productivos y tendrán un mejor compromiso con la empresa. Además deben fortalecer todas sus actividades de Recursos Humanos, no solo por el bienestar de los trabajadores y por ende de la empresa, sino también porque actualmente es una exigencia del gobierno que de no hacerlo se podría obtener una sanción considerable.

Las PYMEs estudiadas tienen muchos problemas al realizar los procesos de reclutamiento y selección del personal, por tanto, se recomienda buscar apoyo en empresas externas en el desarrollo de estos procesos y de esta forma vincular personas que se ajusten a las necesidades específicas de la empresa. La Cámara de Comercio de Quito cuenta con una bolsa de empleo diseñada para ayudar a las PYMEs a encontrar los candidatos ideales para cubrir vacantes sin gastar mucho dinero.

En relación a la capacitación, las PYMEs deben apostar a mejorar la formación de sus empleados, ya que hoy en día quienes tienen más conocimientos están en una clara posición de ventaja frente a aquellos que no los tienen. Un elemento clave para que la PYME pueda seguir desarrollándose, es la preocupación por la capacitación de sus empleados, tanto operativos como administrativos. Cuando una organización cuenta con un personal estancado a

nivel intelectual y educacional, inevitablemente la empresa también se estanca. Con una correcta educación, los empleados contarán con más y mejores elementos de juicio para sugerir cambios y mejoras oportunas. Los empresarios deben estar pendientes de la oferta en capacitación y en actualización disponible para sus empleados, tanto en cámaras o gremios como en instituciones privadas, para así continuar educándolos.

Es muy importante además, que las empresas cuenten con un buen sistema de evaluación del personal, de tal manera que puedan detectar fallas a tiempo, las puedan resolver, y logren una mejor satisfacción del trabajo realizado por los empleados. En ocasiones, existen empleados que desempeñan funciones para las cuales no poseen la suficiente preparación y empiezan a disminuir su productividad. El hecho de realizar evaluaciones les permite a las empresas, detectar necesidades de capacitación y formación, así como utilizar al máximo las capacidades de su gente.

Las PYMEs deberían aprovechar las oportunidades brindadas por organismos como CONQUITO, que ofrecen apoyo y capacitaciones en diferentes aspectos de recursos humanos, ocupacionales, laborales, y en diversos temas según las necesidades de las empresas, además que cuentan con sistemas de ayuda en el reclutamiento y selección de talento humano, sobre todo para pequeñas y medianas empresas.

Las PYMEs pueden apoyarse en las universidades para solventar sus problemas de recursos humanos, ya que en éstas pueden obtener información, apoyo o consultorías y una fuente muy valiosa de talento humano.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta en cuanto a la calidad del empleo de una empresa, es el clima laboral para los empleados. Este debe ser agradable para ellos de tal manera que rindan al máximo de sus posibilidades. Entre los aspectos claves que se deben lograr en las PYMEs estudiadas en cuanto al clima organizacional es un sentimiento de compromiso y pertenencia por parte de los empleados. Para esto es básico incluirlos en los procesos de mejoramiento y cambio, escucharlos activamente y permitirles dar ideas en relación al funcionamiento dentro de la organización. Muchas veces las mejores ideas para provienen de las personas que realizan las funciones operativas y que están más cerca de la acción. Un elemento clave para estas empresas es crear empleados leales, ya que estos generan mejores resultados.

Es por esto la importancia de crear un clima de preocupación y compromiso con los empleados como individuos y como seres humanos, no verlos a todos de manera impersonal. Cuando los empleados sienten que son importantes para la empresa, aumentan su compromiso para con la misma y su productividad.

Se recomienda a las empresas implementar sistemas de salud y seguridad industrial para su personal, generar y tener registros, estadísticas de accidentes y enfermedad de los trabajadores. Es importante que las empresas se preocupen por estas herramientas, ya que la seguridad, la integridad de las personas y un ambiente de seguridad son elementos que mejoran el desempeño y aumentan la motivación del personal. Deben realizar seguimientos y llevar estadísticas de accidentes, realizar capacitaciones, asegurando que los

empleados no corran ningún peligro al estar en la empresa y desempeñar su trabajo. Además la calidad del empleo mejora cuando se garantiza seguridad en los puestos de trabajo en la empresa.

La Cámara de Comercio de Quito ofrece un centro de consultas de negocios para gerentes y además todo tipo de capacitaciones a la medida de las empresas, tanto para directivos como para empleados operativos, de tal manera que éstas puedan mantener a sus empleados actualizados. Además, este organismo cuenta con planes de salud y seguridad para personas y empresas, de esta forma, mantener la tranquilidad de sus empleados.

Las empresas deben capacitarse o buscar ayuda para tener un buen manejo de los recursos humanos en las empresas. Les hace falta, entre otras cosas, criterios técnicos para detectar las necesidades de recurso humano, elaborar perfiles de cargos, evaluación de desempeño y realizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. Los empresarios deberían darle más importancia a los aspectos de los recursos humanos, pues son el motor de desarrollo de cualquier empresa.

6.12 ACTITUD Y VALORES CENTRALES

6.12.1 Conclusiones

En los resultados de la investigación, se considera como valores centrales destacados: la flexibilidad frente al cambio, creatividad y la innovación. Hoy

en día, estos factores son determinantes para el éxito o fracaso de una empresa, debido al carácter dinámico en el mundo de los negocios.

La flexibilidad frente al cambio es una característica típica de las pequeñas y medianas empresas; el tamaño les ayuda, pues al ser pequeñas, no tienen que modificar sus procesos ampliamente y pueden adaptarse a diferentes condiciones del entorno de negocios.

La flexibilidad es una ventaja para cualquier empresa que quiera sobrevivir en el entorno dinámico en el que se hallan inmersas hoy en día todas las empresas, y además, en tiempos de crisis es clave para poder reaccionar rápido y de manera acertada. Las PYMEs encuestadas respondieron que el valor central de su organización es la flexibilidad, debido a que, entre otras cosas, todos los empleados realizan todas las tareas, son trabajadores poli funcionales.

Cuando las empresas son pequeñas los empleados tienen que aprender varias actividades y a la vez llegar a la especialización, es así que cuando los empleados desempeñan diversas tareas, aprenden a ver las cosas desde diferentes puntos de vista y por lo tanto se vuelven más ágiles al momento de resolver conflictos. Otro rasgo característico de las empresas encuestadas es una alta disposición a actuar frente al riesgo, esta característica es importante ya que las PYMEs, sobre todo en nuestro país se encuentran en una inseguridad constante. La inestabilidad económica y política no les permite tener la certeza de su permanencia en el mercado. Muchas se mantienen en constante alerta frente a cualquier riesgo a surgir, y así salir adelante.

El estar alertas les permite reaccionar frente a los cambios, y es por esto que algunas empresas siguen en el mercado y no han sucumbido frente a las adversidades. Gracias a estas actitudes, las empresas mantienen puesta la atención a lo que sucede en el entorno y además están dispuestas a innovar o a realizar ajustes según se los exija el mercado.

Por otra parte, se pudo observar que las PYMEs encuestadas tiene un porcentaje bajo (6%) en el Sentido Social, lo cual no es positivo, ya que las empresas no le dan importancia a las repercusiones económicas, sociales, humanas ni ambientales de su funcionamiento para la sociedad en general.

6.12.2 Recomendaciones

En cuanto a la cultura de las organizaciones, las PYMEs deben mantener la cultura de flexibilidad y predisposición frente al riesgo. La flexibilidad y la innovación son características muy importantes de las PYMEs, ya que les permite adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Además, es muy importante lograr en las empresas una cultura orientada a las responsabilidades social y ambiental, al mismo tiempo que se contribuir al cumplimiento de las metas y los objetivos trazados para la organización.

Ninguna de las empresas encuestadas mostró tener una actitud de Sentido Social, por lo tanto, se recomienda poner atención en este aspecto, debido a la importancia en tener consciencia y mostrar responsabilidad por los impactos económico, social y ambiental de sus actividades empresariales, primero por el

impacto positivo en la sociedad y luego porque actualmente el sentido social y ambiental tiene gran aprobación en el mercado, las empresas que se alinean con estrategias de responsabilidad social son mejor aceptadas y más valoradas por la sociedad, mejoran su reputación, fidelizan fácilmente a sus clientes y atraen mejores profesionales. Para lograr esto, se requiere que las empresas adopten un nuevo punto de vista, y que trabajen progresivamente.

Otro aspecto a tomar en cuenta en la cultura organizacional de las PYMEs, es el enfoque orientado hacia el cliente. Los empresarios y empleados deben entender la importancia de enfocarse en el cliente, el principal sustento de las compañías, además deben hacer esfuerzos por lograr estándares que permitan la calidad de sus productos tanto para competir en el país y en el mercado extranjero.

Es importante que no solo la alta dirección, sino los trabajadores y operarios, tengan presente que el cliente constituye la razón de ser de la empresa, por tanto el sustento de esta. Se debe mantener una búsqueda de la satisfacción del cliente y se deben realizar todos los esfuerzos por hacer sus procesos de la mejor manera posible con el fin de cumplir sus expectativas y mantener su fidelidad.

En definitiva, se recomienda a las PYMES mantenerse alertas, actualizadas, en búsqueda constante de información, captando oportunidades de mejorar, capacitar a su personal y confiar en él, mirar hacia fuera y no encerrarse solo en mercados locales, mantener una clara conciencia social y ambiental y no tener

miedo de innovar y realizar cambios que pueden contribuir con el desarrollo y una mayor competitividad, mejorar la calidad en sus procesos y productos, y por último no deben dudar en apoyarse en las instituciones que están diseñadas para brindarles la ayuda que necesitan para lograr su mejoramiento en diferentes ámbitos y así seguir creciendo y fortaleciendo al país.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. ADRIANI, CARLOS; BIASCA, RODOLFO; RODRÍGUEZ, MAURICIO **Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial.** Gráficas de la Sabana Ltda. Editorial Norma. Colombia. (2004)
2. E. GALARZA. **Metodología de la Investigación.** Ecuador: Vértice Studio (1998).
3. FERNANDO SAENZ VACAS. **Innovación Tecnológica en las empresas. Temas básicos.** Editorial Ramón Arces (2003).
4. HELLRIGEL, JACKSON Y SLOCUM. **Administración. Un Enfoque basado en competencias.** Editorial Thompson (2002).
5. HODGE, ANTHONY, GALES. **Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico.** Editorial Prentice Hall. (2003).
6. MONGUE GONZÁLEZ, RICARDO; ALFARO AZOFEIFA, CINDY; ALFARO CHAMBERLAIN, JOSÉ. **TICS en las PYMES de Centroamérica.** Costa Rica, Editorial Tecnológica de Costa Rica. (2005).

Publicaciones:

7. DECISIÓN, La revista del cambio empresarial, “**Las PYMES como proveedores de las grandes empresas**”. DECISIÓN Edición 25
8. MILAN, JULIO. “**Hay que apoyar a las PYMES.**” SEÑALES, No. 81. Enero de 2009
9. Publicación Las PYMEs y la Tecnología. Revista Master Magazine 20 Agosto 2006. Autor: José Vicente Ruiz, Consejero Delegado de la empresa infor business solutions
10. RAMON ROSALES. Asociatividad como estrategia de fortalecimiento en la PYME (1997).

11. Revista Ekos. Economía y Negocios. N°. 126. Octubre de 2004. Artículo: “PYMES, el pilar oculto de la economía.”

Internet:

12. ADSAFDS DIARIO EL MERCURIO http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&catid=909:noticias-de-scroll&id=253:estrategias-para-fomentar-las-PYME'S&Itemid=4 Marzo 2009
13. CEPAL www.eclac.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/equipo_ecuador.pdf
14. JOSÉ VICENTE RUIZ. REVISTA MASTER MAGAZINE. Las PYMES y La Tecnología. (AGOSTO 2006). www.mastermagazine.info/articulo/10516.php Enero 2010
15. Ricardo Monge-González, Cindy Alfaro-Azofeifa, y José I. Alfaro-Chamberlain, **Tecnologías de la información y la comunicación (TICs), productividad y competitividad**, Publicado en Revista Futuros No. 15, 2006 Vol. IV <http://www.revistafuturos.info>

ANEXOS

LISTADO COMPLETO DE EMPRESAS ENCUESTADAS DE LOS DIFERENTES SECTORES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA PARA EL PROYECTO DE CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

No.	Empresa	CIU	Tamaño
PRODUCCIÓN DE CARNE Y DE PRODUCTOS CÁRNICOS			
1	MACAFRI	1511	Pequeña
2	Agro industrial	1511	Pequeña
3	SOLYPROD	1511	Pequeña
4	LA SUIZA	1511	Mediana
5	Produplant	1511	Pequeña
6	Carsanfermi	1511	Pequeña
7	La Campesina Cía. Ltda.	1511	Pequeña
8	Juris Cía. Ltda.	1511	Mediana

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.			
9	Pastrycook S.A	1541	Pequeña
10	Galletas broome Cía. Ltda.	1541	Pequeña
11	Hildapan Cía. Ltda.	1541	Pequeña
12	Panificadora la Canasta	1541	Mediana
13	Pastelería Royal Cía. Ltda.	1541	Mediana
14	El pan francés S.A.	1541	Mediana
15	Classic Bun	1541	Pequeña
16	Grupo Moderna	1541	Mediana
17	Panadería Ambato Cía. Ltda.	1541	Mediana
18	M Bagel	1541	Mediana

ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.			
19	Industrial Prodemsá	1549	Pequeña
20	Pacari	1549	Pequeña
21	Arvasa S.A	1549	Pequeña
22	Café Moca Cía. Ltda.	1549	Pequeña
23	Avi-Forte	1549	Pequeña
24	ILCA Cía. Ltda.	1549	Pequeña
25	Everfrut	1549	Pequeña
26	Inperglen S.A	1549	Pequeña
27	Fincovie S.A	1549	Pequeña
28	Gabianny	1549	Pequeña
29	Cofica Export S.A.	1549	Pequeña
30	Aurico Cía. Ltda.	1549	Mediana
31	Alimentos Fortesan	1549	Mediana
32	Productos Lácteos González	1549	Mediana
33	Ilcon S.A	1549	Mediana

PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.			
34	Elásticos San Jorge	1711	Pequeña
35	Textiles Tornasol	1711	Pequeña
36	Intela	1711	Pequeña
37	Cumberland Cía. Ltda.	1711	Pequeña
38	Karffany Cía. Ltda.	1711	Pequeña
39	Industria Piolera Ponte Selva	1711	Mediana
40	Fibratex Cía. Ltda.	1711	Mediana
41	Morlantex S.A.	1711	Mediana
42	ALEXA TEJIDOS Cía. Ltda.	1711	Mediana
43	Politex	1711	Mediana
44	S.J Jersey Ecuatoriana	1711	Mediana

FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.			
45	Casa Bonita-Carla Decoraciones	1721	Pequeña
46	A.R.C. PROTECTOR ROC	1721	Pequeña
47	FATEX	1721	Pequeña
48	PRISMA HOGAR	1721	Mediana
49	Nidal	1721	Pequeña
50	Textielites	1721	Pequeña
51	Mikonos S.A.	1721	Mediana
52	La Forroteca Cía. Ltda.	1721	Pequeña

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

FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS SIMILARES Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONARÍA. FABRICACIÓN DE CALZADO			
69	FABRICAL CIA LTDA	1920	Pequeña
70	MANUF.FLORES HARO	1920	Pequeña
71	Manufacturas en cuero Buestán	1920	Mediana
72	Curtiembre Renaciente	1920	Mediana
73	Inducalsa	1920	Mediana

FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.			
74	Klass muebles	2022	Pequeña
75	Sertorr Cía. Ltda.	2022	Pequeña
76	Modulares Cía. Ltda.	2022	Pequeña
77	Aserradero San Antonio	2022	Pequeña
78	Muepromodul Cía. Ltda.	2022	Pequeña
79	Artempo Cía. Ltda.	2022	Mediana
80	Servimad Cía. Ltda.	2022	Pequeña
81	Ecuachapas Cía. Ltda.	2022	Mediana
82	Decoración Integrada	2022	Mediana
83	Ramiro Villagómez	2022	Pequeña

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

EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.			
95	EKSEPTION CIA. LTDA.	2211	Pequeña
96	DUO DISEÑO	2211	Pequeña
97	CASA DEL ESTUDIANTE	2211	Pequeña
98	LIBRESA	2211	Pequeña
99	Ediecuatorial	2211	Mediana
100	Grupo Santillana	2211	Mediana

EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS.			
101	Anaconda Comunicación	2212	Pequeña
102	SISTEM GUIA METROHOY	2212	Pequeña
103	OFFSET POLY COLOR	2212	Mediana
104	Promostock	2212	Pequeña
105	Impremedios S.A	2212	Pequeña
106	PrismaCorp	2212	Pequeña
107	Dávalos & Dávalos	2212	Pequeña
108	Ediworld	2212	Pequeña

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

FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUBSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS.			
125	Agromixtos Cía. Ltda.	2423	Pequeña
126	Flexo fama	2423	Pequeña
127	Jorge Ibarra y Compañía	2423	Pequeña
128	Axaquim Chemicals	2423	Pequeña
129	HARVESTING FERTILIZER	2423	Pequeña
130	LABORATORIOS LUPERA	2423	Pequeña
131	Brontho del Ecuador	2423	Mediana
132	Qualipharm	2423	Mediana
133	Lamosan	2423	Mediana
134	CHOVA DEL ECUADOR	2423	Mediana
135	DICHEM DEL ECUADOR	2423	Mediana

FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.			
136	Quimiam Industrial	2424	Pequeña
137	Atchem Corporation	2424	Pequeña
138	Tensid-Chemie S.A	2424	Pequeña
139	Nerelia Torres Productos Ind. Y Agric.	2424	Pequeña
140	Lim Fresh Cía. Ltda.	2424	Pequeña
141	Sifflet Cía. Ltda.	2424	Pequeña
142	Proquim	2424	Pequeña
143	ECUADOMINIO	2424	Pequeña
144	COSMETICA NANCY RIOS	2424	Pequeña
145	PRODUCTOS BELLE	2424	Pequeña

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

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

TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATA.			
172	Esmetal S.A.	2892	Pequeña
173	Promecyf Cía. Ltda.	2892	Pequeña
174	Sisbal S.A	2892	Pequeña
175	Ferrometales Zaldumbide	2892	Pequeña
176	Autoferpa	2892	Pequeña
177	Galvomenta S.A	2892	Pequeña
178	e- manufacturing Cía. Ltda.	2892	Pequeña
179	Industrias Logacho	2892	Pequeña
180	Claves La Gard Cía. Ltda.	2892	Mediana

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

LISTADO DE 55 EMPRESAS PROPORCIONADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CIU	RUC	DENOMINACION	LUGAR	CALLE PRINCIPAL	INTERSECC	TELEFONO	FAX	REPRESENTANT	SECTOR	observaciones	
D1810.0.00 1810	1791771575	ALAZAN CIA LTDA Alco Textil	QUITO	JAIME ROLDOS AGUILERA Av la Industrial	ISIDRO AYORA 3316916	2478360	2803184	CEVALLOS CASTAÑEDA ANIBAL ALBERTO Eduardo Davila	TEXTIL	No se concretó la cita concretadas	
D1810.0.00		ALGODON Y MODA ALGOMODA SA	QUITO	PANAMERICANA NORTE KM 7.5	ANTONIO BASANTES	2483120	2470670	MARTINEZ ESCANCIANO RAMON	TEXTIL	Citas obtenidas no concretadas	
D1810.0.00		BESTOPTION LA MEJOR OPCION CIA. LTDA.	QUITO	SAN JAVIER	LA ARCADIA	3003630		PAZMIÑO NOVILLO MANUEL HERIBERTO	TEXTIL	No corresponde el teléfono	
D1810.0.00		BLUE KANGAROO IMPORTACIONES Y	GONZALO ZALDUMBIDE	VIRGIL MATIAS		2400870				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791766563001	BORDAGRI CIA. LTDA	EL JUNCAL	MANUEL CAJAS		2273942				No se concretó la cita	
D1810.0.00		CAMISERIA INGLESA CAMINGLESA C LTDA	QUITO	AUTOPISTA GENERAL RUMIÑAHUI PUENTE 4	VIA A LOS CHILLOS	2321613	2321600	TORRES HARO WILSON HERNAN	TEXTIL	No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791841379001	CAMISETAS SZIMON CIA. LTDA	AV. 6 DE DICIEMBRE Y	AV. EL INCA		2405804				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1790024482001	CARLEX CIA LTDA	ESQUINEL	AV. DE LA PRENSA		2292700				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791776011001	CITYMODA S.A.	EL TELEGRAFO	BRACAMOROS		2452546				No se concretó la cita	
D1810.0.00		CONFECCIONES BALI C LTDA	QUITO	AV DE LA PRENSA	EZEQUIEL MARQUEZ	2493671	2293076	MANCHENO VELASCO CARLOS ERNESTO	TEXTIL	No se concretó la cita	
D1810.0.00		CONFECCIONES CHACON HIDROBO C.C.H. CIA. LTDA	QUITO	AV. OCCIDENTAL	POLIT LASSO	2568295		BETANCOURT CARLOS ANTONIO	TEXTIL	No corresponde el teléfono	
D1810.0.00	1791800451001	CONFECCIONES CHACON	POLIT LASSO	AV. OCCIDENTAL		2568295				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791145593001	"CONFECCIONES JHAMTEX CIA.	JUAN DE SELIS	JOSE ANDRADE		2804707				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1790995178001	CONFECCIONES KAMERINO	Y DE LOS CEREZOS	10 DE AGOSTO		2483914				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791296168001	CONFECCIONES SPORT CONPETENC CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE	PANAMERICANA NORTE KM. 5 1/2		2476841				No se concretó la cita	
D1810.0.00		COTELAR CIA LTDA	QUITO	PANA NORTE KM 10 1/2 (CARRETAS)	ENTRANDO A CARAPUNGO	2422224	2422229	ROJAS MIRANDA MARIA DE LOURDES	TEXTIL	No les interesa participar	
D1810.0.00	1790509990001	CREACIONES CHARME SA	ZAMORA	AV. DE LA PRENSA		2273655				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1792009049001	DISEÑOS ESPLENDIDOS	FRANCISCO	TOLEDO		2224330				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791999606001	DISEÑOS YELED NESHAR CIA.		ALBORNOZ		2322603				No se concretó la cita	
D1810.0.00		DISMODAS C LTDA	QUITO	PANAMERICANA NORTE KM. 6.5		N-69	2483615	2483214	JARAMILLO ORTEGA TERESITA ELIZABETH DEL NIÑO JESUS	TEXTIL	No se concretó la cita
D1810.0.00	1791350162001	EXPORMODA CIA. LTDA.	Y MANUEL	LAS HIGUERAS		2275145				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791934326001	FIAMA DISEÑO CONFECCION	LOS ALAMOS	CRISTOBAL AYALA		2247809				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791737822001	GRUDANI CIA. LTDA.	TADEO BENITEZ	OE-2C		2472966				No se concretó la cita	
D1810.0.00		HELENCO IMAGEN	JUAN DE SELIS	JOSE ANDRADE		2486300				No aplica	
D1810.0.00	1791973135001	HIGH SOCIETY ALTASOCIEDAD	DIEGO DE	AV. DE LOS SHYRIS		2523087				teléfono	
D1810.0.00	1791413822001	INDUSTRIA DE CONFECCIONES	ELOY ALFARO	LOS ALAMOS		2418961				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1792003695001	INDUSTRIAS ALVAREZ S.A.	TABIAZO	LUIS FRANCISCO LOPEZ		2845936				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1790100448001	INDUSTRIAS CONCHITEX C		PANA SUR KM 16.5		2690641				No se concretó la cita	
D1810.0.00	1791824970001	INNOVATORS TRADING TEXTILE	AV. EL INCA	LOS TILOS		2408601				No aplica	
D1810.0.00	1791815858001	JARAMILLO & CARDONA	JUAN DE SELIS	TADEO BENITEZ		2471667				No se concretó la cita	

CIU	RUC	DENOMINACION	LUGAR	CALLE PRINCIPAL	INTERSECCION	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
D1810.0.00	1791117530001	JULIO VINUEZA DISEÑO CIA	LA COLINA	AV. ORELLANA	2225250					participar
D1810.0.00	1790346153001	KARFFANY CIA. LTDA.	QUITO	LAS CASAS	CARVAJAL	2565231	2565231	TORRES MUÑOZ ANDRES ALEJANDRO	TEXTIL	Citas obtenidas y concretadas
D1810.0.00	1790027791001	LE CHATEAU S.A.	PANAMERICANA	EL ARENAL	2425000					No se concretó la cita
D1810.0.00		LENCERIA FINA SA LENFISA	QUITO	AUTOPISTA CORDOVA GALARZA KM 5.5	EL EDEN	2350676	2350578	PAIT VOSLTEIN MARCOS	TEXTIL	Citas obtenidas y concretadas
D1810.0.00		LTREBCOMPANY DISEÑOS & CONFECION HUILCAPI RIVAS	RIO COCA	AV. RIO AMAZONAS	2850373					No se concretó la cita
D1810.0.00		MANUFACTURAS AMERICANAS CIA LTDA	PANAMERICANA NORTE 5 1/2	LOS CIRUELOS	2472891					No se concretó la cita
D1810.1.02	1791929322001	MANUFACTURAS JEROME CIA.	CRISTOBAL	ALTAR	2253549					No se concretó la cita
D1810.0.02	1792067979001	MULTIPROD CIA. LTDA.	MELCHOR	AV. DEL MAESTRO	2804458					No aplica
D1810.0.00	1790356825001	MULTYAHORRO CIA. LTDA.	DIEGO DE	AV. COLON	2222627					No aplica
D1810.0.02	1791267141001	MYLTRABAJOS S.A.	LOS EUCALIPTOS	LOS CIPRESES	2480800					No aplica
D1810.0.00	1792015065001	NERY FAS C LTDA	PANAMERICANA	LOS CIRUELOS	2472933					No se concretó la cita
D1810.0.00	1791869176001	NOMINASTRAB S.A.	QUITO	PASAJE ROSSEAU	LAS HORTENCIAS	2410194		PERALTA ORTIZ CRYSEYDA IRENE	TEXTIL	No aplica
D1810.0.00	1791730879001	PITEX SA	QUITO	ACEITUNOS	AV. ELOY ALFARO	2473604	2473604	ATIAJA VELASQUEZ GERMANICO RIGOBERTO	TEXTIL	No se concretó la cita
1810	1791141954001	PRUNEX Cia. Ltda		Polonica N31-39y	2509560			Lorena Sandoval		concretadas
D1810.0.00	1791963695001	QUITOIMPORT	NACIONES	AMAZONAS	022278399					No aplica
D1810.0.00	1790477304001	RITA COBO TERAN CIA. LTDA.	QUITO	RAMON BORJA	LUIS BANDERAS	2403412	2416359	VELASQUEZ VACA BOLIVAR HERNAN	TEXTIL	Citas obtenidas y concretadas
D1810.0.00	1791936213001	ROPA PRIMA SA	QUITO	CATARAMA	Y ZUMBAGUA	2735359	2547766	CONTAG GARCIA MANUEL ARTURO	TEXTIL	No se concretó la cita
D1810.0.00	1790012298001	SASTRERIA INDUSTRIAL GONZALO SANCHEZ GUERRON C.L.	QUITO	TANICUCHI	Y JOAQUIN GUTIERREZ	2652239	2658024	SANCHEZ SALCEDO MARIANA PATRICIA	TEXTIL	No se concretó la cita
D1810.0.00	1792041252001	SERVICIOS Y MAQUINAS	TORIBIO MONTES	LAS CASAS	2503713					No aplica
D1810.0.00	1792103568001	SUDINTEX CIA. LTDA.	JUNA PABLO	AV. 10 DE AGOSTO	2267951					No se concretó la cita
D1810.0.00	1791141520001	TEPOL S.A.	QUITO	LAS AVELLANAS	AV. PANAMERIC ANA NORTE	2484648	2481207	OFFERMANN KOCH GABRIELE ANTONIE	TEXTIL	No se concretó la cita
D1810.0.00	1791730879001	TERRACOTTON CIA. LTDA.	CHEDIAK	AV. ELOY ALFARO KM 6	2484948					No se concretó la cita
D1810.0.00	1790477304001	TEXTILES EL GRECO SA	LEONARDO	AV. 6 DE DICIEMBRE	2417375					No se concretó la cita
D1810.0.00	1792030765001	TEXTILES KUSATROY CIA. LTDA.	PABLO PICASO	AV. DE LA PRENSA	2593703					No se concretó la cita

LISTADO DE 149 EMPRESAS PROPORCIONADO POR LA CAPEIPI

Nº	CIU	RUC	RUC	DENOMINACION	CALLE PRINCIPA	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
1	D17 Y D18	'1712276037001	QUITO	ALFREDO YAGUE NUÑEZ (DISEÑOS Y & B)	CAP. C.SANDOVAL AEROPUERTO					No se concretó la cita
2	D17 Y D18	'	QUITO	ALGODONERA TROPICAL CUATRO ARAYA CIA LTD	PAN. NORTE KM 6½ CALLE SGTO					No se concretó la cita
3	D17 Y D18	'	QUITO	ANAHI DISEÑOS	URB. BILOXI CALLE 6- A CASA Nº 246					Citas obtenidas y concretadas
4	D17 Y D18	'	QUITO	BEITEX S.A	ANTONIO FLOR N.74-105 Y					No se concretó la cita
5	D17 Y D18	'0000000000	QUITO	BILADESIGN S. A.	URB. CUNUCBAMBA, LOTE 27 (TUMBACO)					No se concretó la cita
6	D17 Y D18			BODERO HERMANOS	JOAQUIN PAREDES (URB.UNION	2533357		ISABELLA EMPERATRIZ BODERO QUINTERO	TEXTIL	No se concretó la cita
7	D17 Y D18			BORDINSA	AMERICA 2543 Y LAS CASAS	2224704	2500811	HUGO FERNANDO SANTANDER MIÑO	TEXTIL	No se concretó la cita
8	D17 Y D18			BRAMMEL CIA.LTDA.	1098 Y MISIONEROS DAMIAN	22 32 221	2904650	JULIO ENRIQUE EMPERADOR TIPAN MUÑOZ	TEXTIL	No se concretó la cita
9	D17 Y D18			CAMOMILLE S.A.	6398 Y JUAN DE ASCARAY			MARIA DEL CORO GOMEZ MENDIZABAL	TEXTIL	No se concretó la cita
10	D17 Y D18			CARLOS EBERTO FLORIDO LOZANO	CARVAJAL 3104 Y SAN GABRIEL	2445562		CARLOS EBERTO FLORIDO LOZANO	TEXTIL	No aplica
11	D17 Y D18	'1708272842001	QUITO	CD SPORT	LA CANELA 1ER PASAJE CASA 34					No se concretó la cita
12	D17 Y D18			CHUN LI IMPORTACION Y EXPORTACION C.L.	ALEMANIA 1210 Y REPUBLICA			MINGZHU LIU	TEXTIL	No aplica
13	D17 Y D18	'1790541665001	QUITO	CINTAS TEXTILES CINTATEX CIA. LTDA.	SENIERGES 970 Y SOLANO EL					No se concretó la cita
14	D17 Y D18	'1790575063001	QUITO	CLAVIJO SPORTEX CIA. LTDA.	Y QUISQUIS - LA MAGDALENA					No se concretó la cita
15	D17 Y D18	'	QUITO	COHERMA CIA.LTDA.	PANAMERICANA SUR					No aplica
16	D17 Y D18			COIVESA S.A.	PRENSA N70-121 Y PABLO PICASSO	2290600	2597648	MARCO TEODORO SAMANIEGO SANCHEZ	TEXTIL	No se concretó la cita
17	D17 Y D18			COLCHATEX	EDMUNDO CARVAJAL OE4-150	2254852	2811051	SAMIRA DELOS ANGELES DASSUM MURILLO	TEXTIL	No se concretó la cita
18	D17 Y D18	'1791930142001	QUITO	COMERCIALIZ.INTERNACIO.INDU CUELLOS S.A.	GREGORIO PONCE N78-133 Y PEDRO					No aplica
19	D17 Y D18	'1791843533001	QUITO	COMFORTEX SOCIEDAD ANONIMA	CARVAJAL OE2-53 Y RAMIRO BARBA					No se concretó la cita
20	D17 Y D18	'0400906939001	QUITO	COMINTEX	ALFREDO CARPIO 78 Y LOS PINOS					No se concretó la cita

No.	CIU	RUC	RUC	DENOMINACION	CALLE PRINCIPAL	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
21	D17 Y D18		QUITO	COMPANIA DE MODA EXTERIOR COMOEXTE C.L.	ALPALLANA 289 Y DIEGO DE					No se concretó la cita
22	D17 Y D18	'1709213068001	QUITO	CONFECIONES BADER	TOLEDO 600 Y LERIDA					No se concretó la cita
23	1810	179076675		Confeciones Coyote	Malimpia oe 4316			Alexandra Proaño		Citas obtenidas y concretadas
24	D17 Y D18		QUITO	CONFESTAMP CONFEC. Y ESTAMPADOS CREATIVO	KM 10 1/2 BYPASS CUMBAYA-PLAZA					No se concretó la cita
25	D17 Y D18	'1791886747001	QUITO	COTEXTE CIA.LTDA.	GASPAR DE VILLARROEL 14 16 E ISLA FLOREANA (Colegio Andresson)					No se concretó la cita
26	1810	1790295532		Creaciones deportiva				Maria Isabel de mier		Citas obtenidas y concretadas
27	D17 Y D18	'1712278686001	QUITO	CREACIONES ECUAT. BRITO MEJIA CEBRIM	GUAYAS N43 Y ESMERALDAS VALLE DE CHILLOS					No se concretó la cita
28	D17 Y D18	'1704290301001	QUITO	CREACIONES MILTON S	BARRIO SAN JOSE AV. GRIVALDO MIÑO Y CALLE A					No se concretó la cita
29	D17 Y D18	'1790476421001	QUITO	CREACIONES PISTA CIA. LTDA.	STA. MARIA 542 Y AMAZONAS					No se concretó la cita
30	1810	1801766641		Creamoda	Bartolome Sanchez			Jorge Rodriguez		Citas obtenidas y concretadas
31	D17 Y D18		'1791354418001	DAVILA BOND	AV. ORELLANA E10-65 Y CORUÑA	2229956	2228467	ARTURO EDUARDO DAVILA BOND	TEXTIL	No les interesa participar
32	D17 Y D18		QUITO	DISEÑOS CLUB PARIS CIA.LTDA.	AMAZONAS N 26203 Y ORELLANA					No se concretó la cita
33	D17 Y D18	'1791775767001	QUITO	DISEÑOS LADY CHIC CIA. LTDA.	LA ISLA N29- 57 Y LAS CASAS					No se concretó la cita
34	D17 Y D18	'1791906918001	QUITO	DISEÑOS URANTIA CIA.LTDA.	CAP. RAMON BORJA OE2-163 Y 10 DE AGOSTO					No se concretó la cita
35	D17 Y D18	'1791003225001	QUITO	DURANGO TEX CIA LTDA	REPUBLICA 1725 Y AZUAY 3º PISO					No se concretó la cita
36	D17 Y D18			ECOFIBRA CIA.LTDA.	MIGUEL AREVALO N45-330 (316) Y			JUAN CARLOS BERRU DE LA TORRE	TEXTIL	No se concretó la cita
37	D17 Y D18	'1790998754001	QUITO	ECUABORDADOS SOCIEDAD CIVIL- IND. COMERC.	MANUEL GODOY E12- 55 Y JUAN RAMIREZ					No se concretó la cita
38	D17 Y D18	'1707598478001	QUITO	ECUAENCAJES	255 (66168) Y ATAUIROS, SECTOR PASTEURIZADORA QUITO					No se concretó la cita
39	D17 Y D18	'1790686418001	QUITO	ECUASERTEX S.A.	KM 3 1/2 VIA A AMAGUAÑA					No se concretó la cita
40	D17 Y D18		QUITO	EKY INDUSTRIA DE SWETERES CIA. LTDA.	CARVAJAL 417 Y LA GASCA					No se concretó la cita
41	D17 Y D18	'1790345963007	QUITO	EMPRESA TEXTIL SAN CARLOS CIA. LTDA.	6 DE DICIEMBRE 1907 Y BAQUERIZO MORENO					No se concretó la cita
42	D17 Y D18			ENSUEÑOS KAREN - SARMIENTO CAICEDO MARTHA	CLL. LUIS BRIZON LT 75 Y SAQUISIL PIO	2604269	no tiene	MARTHA OLIVA SARMIENTO CAICEDO	TEXTIL	No se concretó la cita
43	D17 Y D18	'1790482987001	QUITO	ETIQUETEX S.A.	GALO PLAZA LASSO Y ANTONIO BASANTES					No se concretó la cita
44	D17 Y D18	'1791713072001	QUITO	EXPOTEJIDOS CIA.LTDA.	ARENILLAS 237 ENTRE GRAL PINTAG Y ZARUMA					No se concretó la cita
45	D17 Y D18	'1790630501001	QUITO	FABICON CIA LTDA	Av Isidro Ayora N81- 54 y Alonso de Jerez					Citas obtenidas y concretadas
46	D17 Y D18		'1701707638001	FABRICA DE TEJIDOS DE PUNTO VELOX	TOLEDO N23-54 Y LERIDA LA FLORESTA	2528523		NESTOR VELOZ PINEDA	TEXTIL	No les interesa participar
47	1810	1790471004		Fabrica de tejidos I	Rafael Ramos			jose quinga		Citas obtenidas y concretadas
48	D17 Y D18		'1790292290001	FABRICA DONAT CIA. LTDA.	SAN IGNACIO E9-62 Y 6 DE DICIEMBRE	2502600	2562902	KURTH DONATH	TEXTIL	No les interesa participar
49	D17 Y D18			FABRICA LANAR S.A.	YANEZ PINZON N26-215 Y ORELLANA	2528979	2528979	CARLOS HUMBERTOO MOLINA VILLALBA	TEXTIL	No se concretó la cita
50	D17 Y D18	'1790231836001	QUITO	FABRICA VOGUE S.A.	JUAN LEON MERA N22- 57 Y VENTIMILLA					No se concretó la cita

No.	CIU	RUC	RUC	DENOMINACION	CALLE PRINCIPAL	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
51	D17 Y D18	'1711136992001	QUITO	FABRIMODA	DE LOS ACEITUNOS E2-09 Y JUCAL (PANAMERICANA NORTE)					No se concretó la cita
52	D17 Y D18			FADICONTEX S.A. FAB. DE DIS. Y CONF. TEX	ISIDRO AYORA N81-54 Y ALONSO DE	2803150	2803150	ADRIANA PAULINA SALTOS RAMOS	TEXTIL	No se concretó la cita
53	D17 Y D18	'1790886328001	QUITO	FADIMA FABRICA DE DISEÑO Y CONF. CIA.L.	TANICUCHIS 14-208 Y JOAQUIN GUTIERREZ, EL RECREO					No se concretó la cita
54	D17 Y D18		QUITO	FALTEX CIA. LTDA.	M.CARDENAL N73-106 Y J.LARREA A LA ALTURA DEG.MOTORS P.N.7½					No se concretó la cita
55	D17 Y D18		'1790051811001	FASHION LANA CIA. LTDA.	VIA INTEROCEANICA KM	2370628	2370455	FRANCISCO VIRGILIO DAVILA PINTO	TEXTIL	No corresponde el teléfono
56	D17 Y D18		QUITO	FCA. DE HILADOS Y TEJIDOS DEL ECUADOR	LOS GRANADOS E11-124 Y 6 DE DIC					No se concretó la cita
57	D17 Y D18		QUITO	FIBRANDINSA CIA. LTDA.	URB. SAN ISIDRO VISTA GRANDE CALLE 2 No. 61 CUMBAYA					No se concretó la cita
58	D17 Y D18	'1790825582001	QUITO	FIBRATINT S.A.	CUMBAYA FRANCO DE ORELLANA ENTRE V.FERREA					No les interesa participar
59	D17 Y D18		QUITO	FILAMENTOS TEXTURIZADOS FILTEX S.A.	GUANAZAN OE12-75 Y PAN. SUR KM 4½, SECTOR SAN BARTOLO					No se concretó la cita
60	D17 Y D18		QUITO	FORROTEXAS S.A. MAT. PARA LA CONFECCION	COMPLEJO INDUSTRIAL PARKENOR, BODEGA B-98					No se concretó la cita
61	D17 Y D18			GARMENT S.A.	AV.MALDONADO S10-178 Y CALVAS	2663808	2663815	DIEGO HERNAN ORDOÑEZ GUERRERO	TEXTIL	No corresponde el teléfono
62	D17 Y D18		QUITO	GESTION TEXTIL CIA.LTDA. /INDUSTR.JADUE	RIGOBERTO EREDIA OE5-62 Y PEDRO FREIRE ESQUINA					No se concretó la cita
63	D17 Y D18	'1701607184001	QUITO	GOMATEX CIA. LTDA.	LOS EUCALIPTOS E-4-02 Y JUNCAL					No se concretó la cita
64	D17 Y D18		'1791717507001	GRUPO ZAPSHOES CIA. LTDA.	VASCO DE CONTRERAS N35-	2431284	2431284	HECTOR GERMAN BORBON MOLANO	TEXTIL	No se concretó la cita
65	D17 Y D18		'1200229894001	GUZMAN TEXTILES GUTEX	CALDERON, AV.BONANZA N43	2821857	2821857	ARMANDO NELSON GUZMAN ARROBA	TEXTIL	No se concretó la cita
66	D17 Y D18	'1790435199001	QUITO	HERMES TEJIDOS Y CONFECCIONES S.A	VASCO DE CONTRERAS 1135(N36-235) Y VILLALENGUA					No se concretó la cita
67	D17 Y D18	'1791869222001	QUITO	HILADOS TRILON S.A.	CALLE E 173 Y 174 BARRIO PODER JUDICIAL					No se concretó la cita
68	D17 Y D18	'1791350154001	QUITO	HILADOS Y TEJIDOS BILBAO TEXTILBAO C.L.	CONOCOTO PONCE ENRIQUEZ 521					No se concretó la cita
69	D17 Y D18	'1790654362001	QUITO	HILANA CIA. LTDA	AV 6 DE DICIEMBRE N23- 10 Y VEINTIMILLA ESQUINA					No se concretó la cita

No.	CIU	RUC	RUC	DENOMINACION	CALLE PRINCIPAL	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
70	D17 Y D18	'1791436210001	QUITO	HILTEXPOY S.A.	P.N.KM12½ CLL. EL ARENAL S/N,VIA M./JESUS					No se concretó la cita
71	D17 Y D18	'1791739663001	QUITO	IMPORTACIONES Y MULTITELAS CIA. LTDA.	ENRIQUE GUERRERO N- E 271					No aplica
72	D17 Y D18	'1707429955	QUITO	IMTEXCODE CIA. LTDA.	AV. ILALO No. 1169 Y JUAN MONTALVO					No se concretó la cita
73	D17 Y D18	'1790852784001	QUITO	INDUGLAMUR S.A. INDUSTRIAS GLAMOUR	EL COMERCIO 280 Y LA RAZON					No se concretó la cita
74	D17 Y D18	'	QUITO	INDUMODA CIA. LTDA.	ACEITUNOS Y ALOY ALFARO PARQUE DE LOS RECUERDOS					No se concretó la cita
75	D17 Y D18	'1790022501001	QUITO	INDUSTRIA MANUFACTURERA CIA. LTDA.	TIPANTUNA 255 Y AVA. VENCEDORES DE PICHINCHA					No aplica
76	D17 Y D18	'		INDUSTRIA TEXTIL JADUE CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE KM. 6½	2483216		JESSICA PAOLA JADUE JACOB	TEXTIL	No se concretó la cita
77	D17 Y D18	'1701623744001	QUITO	INDUSTRIAS JOGGING	GRAL. GUERRERO 1663 Y UNION Y PROGRESO					Citas obtenidas y concretadas
78	D17 Y D18	'1001268414001		INDUTEX DACARICH	CONOCOTO LA ARMENIA RIVERA 2	346614		JESUS HUMBERTO CHAMORRO VILLARREAL	TEXTIL	No se concretó la cita
79	D17 Y D18	'1791255291001	QUITO	INTERFIBRA S.A.	PAN.NOR.KM 12½,BAJO EL PUENTE 1ERA CALLE					No se concretó la cita
80	1810	1703751436		Jasa Internaciona	Nueva tola II			Alicia Endez		Citas obtenidas y concretadas
81	1810	1701172175		Ketsatex	Calle D lote 36 Calle (Caldero			Carmita Escobar		Citas obtenidas y concretadas
82	D17 Y D18	'	QUITO	KING TEX INTERNACIONAL	ANTONIO BARRIONUEVO 359 Y FRANCISCO RUIZ, LA VILLAFLORA					No se concretó la cita
83	D17 Y D18	'1791409884001	QUITO	LA ESPERANZA COMER. WHOLESALINN S.A.	10 DE AGOSTO N48-152 ENTRE CAP.RAMOS Y ABELARDO MONCAYO					No se concretó la cita
84	D17 Y D18	'		LATINA EXPORT CIA. LTDA.	JOSE BARREIRO N54-60 Y ELOY ALFARO	2419289	2408544	MARIA VICTORIA BORJA VACA	TEXTIL	No se concretó la cita
85	D17 Y D18	'1706873310		LATINKURSA S.A.	VICENTE DUQUE N77-571 Y ANTONIO	2472812		FABIAN MARCEL JIJON GABORIAU	TEXTIL	No se concretó la cita
86	D17 Y D18	'		LEARSIS S.A.	10 DE AGOSTO 4341 Y REPUBLICA	2820246	2823610	GABRIEL MARKOVITCS	TEXTIL	No se concretó la cita
87	D17 Y D18	'1703833325001	QUITO	LUIS ALFREDO TOPON	CALLE B LOTE 68 BARRI PROGRESO GUAMANI ALTO					No aplica
88	D17 Y D18	'	QUITO	LUIS E VICTOR HERRERA S CIA.LTDA.	RAMON VALAREZO N.58-75 Y PEDRO FREIRE (SAN PEDRO CLAVER)					No aplica
89	D17 Y D18	'1710560168001	QUITO	LUISA FLORES	GUAYACANES CONJ. RINCONADA DEL NORTE B22 D24 3A.ETAPA					No aplica
90	D17 Y D18	'1703718948001	QUITO	MAGNOTEX	LAS PEÑAS 267 Y MEJIA					No se concretó la cita

No.	CIU	RUC	RUC	DENOMINACION	CALLE PRINCIPAL	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
91	D17 Y D18	'1791722418001	QUITO	MALETERIA ECUADOR MALETEC S.C.C.	AV. ELOY ALFARO Y DE LOS ACEITUNOS LT. 74 CLL. 3 (LA CRISTIANA)					No se concretó la cita
92	D17 Y D18	'1791730992001	QUITO	MAQUILADORA ALPHA ECUATORIANA S.A.	PANAMERICANA SUR 115 Y MINERVA					No aplica
93	D17 Y D18	'1791756746001	QUITO	MENDOZA PEÑA SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL	LUIS CORDERO N. 253					No aplica
94	D17 Y D18	'1707877567001	QUITO	MET PRODUCCIONES	TAMAYO 1255 Y CORDERO					No aplica
95	D17 Y D18	'1790690504001	QUITO	MEVIL CIA. LTDA.	JUAN SEVERINO 135 Y 6 DEDIC					No aplica
96	D17 Y D18		'1709161838	MODA ACTUAL CIA. LTDA.	PUSUQUI, CONJUNTO	2355859	2355859	JORGE MARCELO RODRIGUEZ VALAREZO	TEXTIL	No se concretó la cita
97	D17 Y D18	'1791754573001	QUITO	MODAFEMME CIA. LTDA.	SEBASTIAN MORENO L141A Y FRANC. GARCIA					No se concretó la cita
98	D17 Y D18		'1790647625001	MODATEC CIA. LTDA.	LOS NOGALES N48-15 Y EL INCA	2417070	2417070	FABIAN HERIBERTO CACERES VITERI	TEXTIL	No se concretó la cita
99	D17 Y D18	'1792033403001	QUITO	NILOTEX SCC	CALLE CAPRI E6- 200 Y ELOY ALFARO					No se concretó la cita
100	D17 Y D18			OBRIJOJA CIA. LTDA.	12 DE OCTUBRE 1486 Y MADRID			BERNARDO DAVALOS	TEXTIL	No aplica
101	D17 Y D18			OLIMPIC STAR	GUATEMALA 1013 Y BUGA	2573225	2573225	HILDA BEAT TOAPANTA IMBAQUINGA	TEXTIL	No se concretó la cita
102	D17 Y D18	'1791301145001	QUITO	PACIFIC POWER PACIPOWER CIA. LTDA.	EL ERALDO 244 Y JUAN DE ALCANTARA					No aplica
103	D17 Y D18	'1705878005001	QUITO	PERICLES PICLES- RENDON ARIAS MONICA AIDA	10 DE AGOSTO 5079 Y NACIONES UNIDAS					Citas obtenidas y concretadas
104	D17 Y D18	'1790849112001	QUITO	PHILATEXCOL S.A.	6 DE DIC. 6025 ENTRE GRANI Y T. BERLANGA					No se concretó la cita
105	D17 Y D18			PROD. TEXTILES DEL CRATER CRATEXIL S.A.	KM. 4 VIA A CALACALI					No se concretó la cita
106	D17 Y D18		QUITO	PRODUMODA PROD. DE MODA INTERNACIONAL CL	ISLA ISABELA N44- 126					No se concretó la cita
107	D17 Y D18	'1706619416001	QUITO	PROLATEX	PSJE. GODOY E1-54 E ISAACC ALBENIZ					No se concretó la cita
108	D17 Y D18		'1707758288001	PUEBLA SALTOS PABLO FERNANDO GENESIS	AV. CAPITAN GEOVANY CALLE Y	2424959	2424959	PABLO FERNANDO PUEBLA SALTOS	TEXTIL	No aplica
109	D17 Y D18	'179005011400S	QUITO	QUILTEX CIA. LTDA.	PABLO HERRERA 271 (OE4-17 1) Y CARONDELET					No se concretó la cita
110	D17 Y D18	'1712548567	QUITO	REFRICELCOR CIA. LTDA.	COMUNA LUMBISI, PARQUE CENTRAL, PARROQUIA CUMBAYA					No aplica

No.	CIU	RUC	RUC	DENOMINACION	CALLE PRINCIPAL	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
111	D17 Y D18	'1791434129001	QUITO	REPRESENTACIONES GARSA REGARSA CIA. LTDA	VICTOR HUGO E10- 111 E ISLA PINZON					No aplica
112	D17 Y D18	'1792052491001	QUITO	REPRESENTACIONES WIT CIA. LTDA.	AUTOPISTA GENERAL RUMINAHUILOTE 232, PUENTE 4					No aplica
113	D17 Y D18	'1791855647001	QUITO	REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA.	LA ARMEÑA PRINCIPAL 1 LOTE 358 (EL VALLE)					No se concretó la cita
114	D17 Y D18	'1791067371001	QUITO	RIBEL CIA. LTDA.	PAN.NORTER KM.12 ENTRADA A LLANO GRANDE					No se concretó la cita
115	D17 Y D18			SAJADOR S.A.	PANAMERICANAN NORTE, PARKENORT		-	MANUEL GUILLERMO GIRALDO RUBIO	TEXTIL	No aplica
116	D17 Y D18			SANILDEFONSO DEL ECUADOR S.A.	TAMAYO 1246 Y CORDERO	2438006	2438006	DIEGO ALMEIDA MONTERO	TEXTIL	No aplica
117	D17 Y D18	'1791267141005	QUITO	SERMACOSA S.A.	CUERO Y CAICEDO Oe2- 11 Y TORIBIO MONTES					No aplica
118	D17 Y D18	'1721918215001	QUITO	SILCAPEC SILVA CASALLAS Y PETRO S.A.	LA GRANJA E5- 25 Y AV.AMAZONAS					No aplica
119	D17 Y D18	'1704359882001	QUITO	SILTE	CONOCOTO LOS ARUPOS 216 PUENTE 7					No se concretó la cita
120	D17 Y D18		'1703961845001	SIMBAÑA CONDOR LUIS GONZALO	AV LAS PALMERAS N44-169 Y VIÑEDOS	2273420	2273354	LUIS GONZALO SIMBAÑA CONDOR	TEXTIL	No aplica
121	D17 Y D18			SOLTINTEX CIA. LTDA. SOLUC DE TINT. Y TEXT.	VICENTE DUQUE N73-85 Y DOMINGO			JOSE AUGUSTO MANTILLA FLORES	TEXTIL	No se concretó la cita
122	D17 Y D18	'1791876187001	QUITO	SPORT WEAR ECUADOR S.A.	ISLA FLOREANA 156 Y AV. DE LOS SHYRIS					No se concretó la cita
123	D17 Y D18	'1790611922001	QUITO	STYLO SCI	ENRIQUE GANGOTENA 248 Y ORELLANA					No aplica
124	D17 Y D18			SUPERTOLA INTERNAC. DE NEGOCIOS CIA. LTDA.	AV. 6 DE DICIEMBRE N. 4575 Y SHIRIS			JIANGCHUAN TONG	TEXTIL	No se concretó la cita
125	D17 Y D18			SURAMPAL TICA. LTDA.	ZAMORA 365 Y BRASIL 2DO PISO	2459721	2459721	EMMA VIOLETA CORDERO ZAMORA	TEXTIL	No aplica
126	D17 Y D18			TAPIFELT	CALLE MANUEL SOTOMAYOR 244 Y	2422568	2424871	JAIME OSWALD YUMISEVA YUMISEVA	TEXTIL	No se concretó la cita
127	D17 Y D18		'1790849465001	TECNISTAMP CIA. DE ECONOMIA MIXTA	CORDOVA GALARZA KM.5 FRENTE AL	2350179	2350179 111	CARLOS JULIO CEVALLOS SILVA	TEXTIL	No se concretó la cita
128	D17 Y D18	'1791705629001	QUITO	TEJICOTTON CIA. LTDA.	FRAY MARCOS JOFRE OE6- 15 Y M.TURREY					No se concretó la cita
129	D17 Y D18		QUITO	TEJIDOS GUIROTEX	DE LAS ASUCENAS N45- 205 Y AV. DE LAS HIGUERAS					No se concretó la cita
130	D17 Y D18	'1704948890001	QUITO	TEJIDOS Y CREACIONES PAULINA	OLMEDO 325 Y PEDRO FERMIN CEVALLOS OF. 12 Y 13 1ER PISO					No se concretó la cita

No.	CIU	RUC	RUC	DENOMINACION	CALLE PRINCIPAL	TELEFONO	FAX	REPRESENTANTE	SECTOR	observaciones
131	D17 Y D18	'1708641228001	QUITO	TENDENCIAS (CARIDAD CADENA)	LOUVRE 199 Y 6 DE DICIEMBRE					No se concretó la cita
132	D17 Y D18	'	QUITO	TENDITEX CIA.LTDA.	BARON DE CARONDELET # 616 Y AMERICA					No se concretó la cita
133	D17 Y D18	'1791770684001	QUITO	TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA C.L.	CHILE OE1-23 Y MONTUFAR.SECTOR(LA MARIN)					No se concretó la cita
134	D1810.0.00	1792031222001	QUITO	TEXTILES ANTONIO AGUAYO CIA. LTDA.	EL ARENAL					No se concretó la cita
135	D17 Y D18	'1790313352001	QUITO	TEXTILES DEL PACIFICO TEXPAC CIA LTDA	LOS CIRUELOS OE4- 94 Y AV DIEGO DE VASQUEZ-DIAGONAL ESTADIO LIGA					No se concretó la cita
136	D17 Y D18	'1791710991001	QUITO	TEXTILES FRAGILE FRAGITEX CIA. LTDA.	VIA INTEROCEANICA KM 18 (CALLE LA ESPERANZA)					No se concretó la cita
137	D17 Y D18	'1791281012001	QUITO	TEXTILES LIBERTAD S.A.	PASAJE D N43- 36 Y EDMUNDO CARVAJAL					No se concretó la cita
138	D17 Y D18	'		TEXTILES PADILLA						No se concretó la cita
139	D17 Y D18	'1791252578001	QUITO	TEXTILES PUSUQUI TEXPUSUQUI S.A.	P.N.KM.7½ PUSUQUI URB. PUSUQUI 1º TRANSV					No se concretó la cita
140	D17 Y D18	'1790375307001	QUITO	TEXTILES SAN EDUARDO CIA. LTDA	URBANI.UNION NACIONAL JOAQUIN PAREDES 613 Y JOSE MARIA MUÑECAS					No se concretó la cita
141	D17 Y D18		'1705899019001	TEXTILES TORRES	PAN.SUR KM.13 RIO CONGO	2693603	no tiene	GUSTAVO TORRES JACOME	TEXTIL	No se concretó la cita
142	D17 Y D18	'1791413423001	QUITO	TRAVEZ VELASQUEZ TEXTILES TRAVELTEX C.L.	ALFONSO YEPEZ OE2- 150 Y CAYETANO RAMIREZ					No se concretó la cita
143	D17 Y D18		'1791228685001	UNITEX C. A.	PANAMERICANA SUR KM 11 1/2	2699663	2699587	KARL RAMSAUER KURSTEINER	TEXTIL	No se concretó la cita
144	D17 Y D18	'1600006090001	QUITO	VANIDADES / MILTON PACHECO BARBA	ENRIQUE ITURRALDE 162 Y AV. LA PRENSA					Citas obtenidas y concretadas
145	D17 Y D18	'	QUITO	WESTERN Y DISEÑO	HUIGRA 106 Y BOCANO CDLA. GATAZO					No se concretó la cita
146	D17 Y D18	'	QUITO	XIMENA DISEÑOS MAXIMEXCORP CIA. LTDA.	Avda. de la Prensa y fernandez Salvador torre Castilla del Norte Dto. 82					No se concretó la cita
147	D17 Y D18	'1790775623001	QUITO	YANAPI S.A.	LLANGANATES E2-22 Y TOMBAMBA, SECTOR CHIMBACALLE					No se concretó la cita
148	D17 Y D18			YOSSY TEJIDOS CIA. LTDA.	10 DE AGOSTO 9950 Y URQUEOLA	2404613	2404613	JOSE ALBERTO ORTIZ BAYAS	TEXTIL	No se concretó la cita
149	D17 Y D18	'1791705882001	QUITO	ZVAIN CONFECCIONES TEXTILES CIA. LTDA.	ISLA GENOVESA 175 E ISLA FLOREANA					No se concretó la cita

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 Califíque 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 Califíque 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, open office, 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