

**LICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
**IV CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA**

**TÍTULO TESIS**

**INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR GRÁFICO AFILIADO A LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA (CAPEIPI).**

**Tesis presentada como requisito para optar al Título  
de Magíster en Alta Gerencia**

**Autor: Ing. Com. Franklin Alvarez**

**Director: Ing. Roberto Hidalgo**

**Quito, Diciembre del 2009**



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## DEDICATORIA

A Patricia, mi esposa quién en todo momento supo apoyarme.

A mis hijos, prolongación de mi existencia.

A la memoria de mis seres queridos.

A Luz Anita y Gonzalo Álvarez.

A mi madre, hermanos y familia.

Nasser Franklin



## AGRADECIMIENTOS

A Dios, Todopoderoso por darme la vida, la salud, la fuerza y la sabiduría para ser mejor cada día.

Extiendo un agradecimiento especial al Ing. Roberto Hidalgo en calidad de Director Asesor de Tesis, quién impulsó, orientó y guió de manera eficaz esta investigación, a las autoridades y maestros del Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, a la Ex-Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica CEEA, al Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, al Ing. Geovanny Meza Morales, al Sr. Víctor Abdón Bayas M compañeros y amigos.

Nasser Franklin

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE GENERAL	IV
LISTADO DE CUADROS	V
LISTADO DE GRÁFICOS	
RESUMEN	
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Justificación	3
1.3. Planteamiento del problema	7
1.4. Delimitación de la Investigación	8
1.5. Factibilidad	8
1.6. Objetivos	9
1.6.1. Objetivo General	9
1.6.2. Objetivos Específicos	9
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	10
La Micro, Pequeña y Mediana Empresa	11
2.1. Organización de las PYMES	15
2.2. Clasificación de las PYMES	17
2.3. Marco Institucional para la PYMES	20
2.4. Características Básicas del Fortalecimiento de Productividad y Competitividad	25

2.5.	La Organización	29
2.5.1.	Cultura y Espíritu del Emprendimiento en las Organizaciones	32
2.5.2.	Ética y Responsabilidad Social en las Organizaciones	36
2.5.3	Competencias del Administrador Organizacional	39
2.5.4	Cultura Organizacional para la Competitividad de las Organizaciones	40
2.5.5.	Teoría del Desarrollo Organizacional	44
2.6.	¿Qué es la Empresa?	45
2.6.1.	Objetivos de la Empresa	46
2.6.2.	Ventajas Competitivas	47
2.6.3.	Factores que Influyen en el Funcionamiento de una Empresa.	49
2.6.4.	Causas del Fracaso de una Empresa	50
2.6.5.	Fases del desarrollo de la Empresa	51
2.7.	La Estructura Organizacional	52
2.7.1.	Estructura Vertical y Horizontal	56
2.7.2.	Estructura Funcional y por productos	57
2.7.3.	Estructura Matricial	58
2.7.4.	Estructura por Equipos	60
2.7.5.	Estructura Circular	61
2.7.6.	Filosofía Organizacional	63
2.8.	¿Qué es un Proceso?	64
2.8.1.	Visión Tradicional de una Organización Vertical	66
2.8.2	Visión de Sistema de una Organización Horizontal	67
2.8.3.	Características de los Procesos	68
2.8.4.	Estructura de un Proceso	70

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO**

3.1.	Metodología	76
3.1.1	Variables	78
3.1.2	Tamaño de la Muestra	80
3.2	Hipótesis	80
3.3.	Instrumento de Encuesta Aplicada	81
3.3.1.	Resultados de las Encuestas	83
3.3.1.1.	Análisis de las respuestas de la encuesta	84
3.3.2.	Análisis cruzado de datos y verificación de la Hipótesis	100
3.4.	Entrevista aplicada	106
3.4.1	Objetivo	107
3.4.2.	Resultados entrevistas	107
3.5.	Estructuras Organizacionales	115
3.5.1.	Estructuras Organizacionales de las MIPYMES Investigadas	116
3.6.	Gestión Administrativa	127
3.7.	Cultura Organizacional	128
3.8.	Triangulación del Diagnóstico	130

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1.	Conclusiones	131
4.2.	Recomendaciones	133
		135

### **BIBLIOGRAFIA**

	<b>ANEXOS</b>	138
--	---------------	-----

## LISTADOS DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	Sector Empresarial afiliado a la CAPEIPI
<b>Cuadro 2</b>	Clasificación de Empresas según Variables
<b>Cuadro 3</b>	Clasificación de Empresas según Normas
<b>Cuadro 4</b>	Clasificación de Empresas según Propuesta
<b>Cuadro 5</b>	Proyectos que Ejecuta la Subsecretaria de MIPYMES
<b>Cuadro 6</b>	Métodos y Técnicas
<b>Cuadro 7</b>	Variables
<b>Cuadro 8</b>	Instrumento de Encuesta
<b>Cuadro 9</b>	Encuestas Validadas
<b>Cuadro 10</b>	Estructuras Organizacionales
<b>Cuadro 11</b>	Empresas que poseen Estructura Organizacional
<b>Cuadro 12</b>	Tipos de Estructuras Organizacionales
<b>Cuadro 13</b>	Productividad y Competitividad
<b>Cuadro 14</b>	Personas que laboran en el área Administrativa y Producción
<b>Cuadro 15</b>	Caracterización de las Empresas
<b>Cuadro 16</b>	Rango de ventas anuales
<b>Cuadro 17</b>	Empresas con Tecnología Moderna
<b>Cuadro 18</b>	Nivel de Estudios del Personal en el área administrativa
<b>Cuadro 19</b>	Personal que Labora en el área de Producción
<b>Cuadro 20</b>	Participación de las Empresas en el Mercado
<b>Cuadro 21</b>	Empresas Organizadas
<b>Cuadro 22</b>	Funciones Administrativas
<b>Cuadro 23</b>	Organigrama Estructural de la Empresa
<b>Cuadro 24</b>	Mejoramiento de la Productividad y Competitividad
<b>Cuadro 25</b>	Estructura Organizacional recomendado

## LISTADO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Tipo de Organizaciones
<b>Gráfico 2</b>	Niveles Jerárquicos
<b>Gráfico 3</b>	Cualidades del Administrador
<b>Gráfico 4</b>	Cultura Organizacional
<b>Gráfico 5</b>	Objeto de Estudio de la Administración
<b>Gráfico 6</b>	Organigrama Tradicional o Jerárquico
<b>Gráfico 7</b>	Departmentalización
<b>Gráfico 8</b>	Departmentalización
<b>Gráfico 9</b>	Departmentalizaciones Modernas
<b>Gráfico 10</b>	Departmentalizaciones Modernas
<b>Gráfico 11</b>	Proceso
<b>Gráfico 12</b>	Visión Tradicional de una Organización Vertical
<b>Gráfico 13</b>	Visión de Sistema de una Organización Horizontal
<b>Gráfico 14</b>	Proceso
<b>Gráfico 15</b>	Estructura de un Proceso
<b>Gráfico 16</b>	Total de Empresas Encuestadas
<b>Gráfico 17</b>	Estructuras Organizacionales
<b>Gráfico 18</b>	Empresas que paseen Estructura Organizacional
<b>Gráfico 19</b>	Tipos de Estructuras Organizacional
<b>Gráfico 20</b>	Productividad y Competitividad
<b>Gráfico 21</b>	Personas que laboran en el área Administrativa y Producción
<b>Gráfico 22</b>	Caracterización de las Empresas
<b>Gráfico 23</b>	Rango de Ventas Anuales
<b>Gráfico 24</b>	Empresas con Tecnología Moderna
<b>Gráfico 25</b>	Nivel de Estudios del Personal en el área administrativa
<b>Gráfico 26</b>	Personal que labora en el área de Producción
<b>Gráfico 27</b>	Participación de las Empresas en el Mercado





*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[\*Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features\*](#)

- |                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Gráfico 28</b> | Empresas Organizadas                              |
| <b>Gráfico 29</b> | Funciones Administrativas                         |
| <b>Gráfico 30</b> | Organigrama Estructural de la Empresa             |
| <b>Gráfico 31</b> | Mejoramiento de la Productividad y Competitividad |
| <b>Gráfico 32</b> | Estructura Organizacional Recomendada             |

## RESUMEN

La evolución tecnológica, unida al crecimiento de la economía de los procesos productivos de la industria, hace indispensable actualizar y aplicar métodos y herramientas de gestión empresarial en el ámbito de las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que en el mundo, en América Latina y en Ecuador, se sustenta en la generación de empleo, ingresos e interacción en la red social, que frente a nuevos retos comerciales obligan al sector a tomar acciones que favorezcan y fortalezcan su productividad y competitividad.

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la falta de una estructura organizacional, incide en la productividad y competitividad del sector productivo, específicamente el estudio se ha realizado a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector gráfico afiliadas a la CAPEIPI. En consecuencia, este trabajo investigativo inicia por comprender el problema y la justificación del tema planteado.

El trabajo de investigación contiene cuatro capítulos: el primer capítulo se refiere al marco contextual en el que se hace referencia al entorno del plan de tesis presentado, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico en el que se hace referencia bibliográfica sobre el fundamento teórico de las micro, pequeñas y mediana empresas, organización, estructura organizacional y por procesos; en el tercer capítulo diagnóstico se detalla la metodología de la investigación realizada para diagnosticar el estado en que se encuentran las micro y pequeñas y medianas empresas, a través de la técnica de la encuesta y entrevista a los gerentes o propietarios que administran, presentando los resultados tanto de las encuestas como de las entrevistas de la investigación, llegando a la ratificación de la hipótesis planteada, demostrado a través de varias pruebas estadísticas que verifican la relación existente entre la estructura y la competitividad y productividad en las empresas del sector; finalmente en el cuarto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **CAPITULO I**

### **MARCO DE REFERENCIA**

**En el presente capitulo se expone los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema, objetivos general y específicos y la delimitación del proceso de investigación.**

## CAPÍTULO I

### MARCO DE REFERENCIA

#### 1.1. Antecedentes

El dueño o gerente que se encuentra administrando una micro, pequeña o mediana empresa debe orientar y dirigir a sus empleados en el contexto empresarial, utilizando el conocimiento, habilidades, experiencias, destrezas, actitudes y aptitudes, competencias importantes para incentivar y motivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo para conseguir el propósito planteado.

Jean Baptiste Say, un economista francés que acuñó el término empresario alrededor de 1800, expresó que el empresario transfiere los recursos económicos de un área de menor productividad a un área de mayor productividad y rendimiento. Un diccionario define al empresario como aquel que asume una empresa, en particular, un contratante que actúa como intermediario entre el capital y la mano de obra.

Muchos gobiernos conservadores intentaron crear una atmósfera positiva para los empresarios de manera tal de adelantar su empeño capitalista y la creación de la riqueza<sup>1</sup>.

Las habilidades de conceptualización y diseño corresponden a la alta dirección, las habilidades humanas a los mandos medios y las habilidades técnicas a los supervisores

---

<sup>1</sup> Tim Hindle, Management, Las 100 ideas que hicieron historia, 1ª ed, Buenos Aires, 2008, Pág, 91.

La globalización de mercados, ha hecho que en la actualidad la micro, pequeñas y medianas empresas, entren en un proceso de transformación, donde no podrían tener productividad y ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la aplicación de las nuevas tecnologías o llevando a cabo una excelente gestión financiera, pues es necesario considerar una perspectiva de procesos internos donde los gerentes, deben asumir el reto de ser capaces de dinamizar la administración de la empresa con la aplicación de una estructura organizacional que sea competitiva y cumpla con los objetivos propuestos, para lo cual la gerencia o la unidad administrativa debe evaluar su desarrollo de manera sistémica, hasta el cumplimiento de lo planificado.

## **1.2. Justificación**

Toda persona que presta sus servicios en una empresa tiene un grado de responsabilidad, que varía según la posición que ocupe en la estructura organizacional de la empresa, papel importante en el desarrollo y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que no es lo mismo estar identificado en una dirección que en una recepción, en la cúspide del organigrama estructural figura el dueño, empresario, gerente o director de la empresa cuyas características son: dictar políticas, tomar decisiones, planificar, supervisar y organizar el trabajo de los empleados que se encuentran bajo su responsabilidad.

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo, realizar un estudio que permita determinar si existe una relación entre productividad, competitividad y la estructura organizacional, adicionalmente conocer qué tipo de estructuras organizacionales aplican las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector gráfico, afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), lo cual permita tener un conocimiento de causa, y a partir de ello sentar un

precedente de análisis que demuestre la importancia de una adecuada estructura organizacional que incida en la productividad y competitividad de sus productos y servicios que ofrecen las empresas al mercado, ya que juegan un papel muy importante en la generación fuentes de empleo y por ende en el desarrollo socioeconómico de un país.

La situación actual del país y particularmente el sector gráfico, requiere de un cambio estructural y organizacional, que aporte al mejoramiento de la cultura, clima organizacional, productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de este sector, dada la complejidad de las actividades que desarrolla tiene la gran necesidad de contar con personal eficaz que le permita ocuparse de las tareas realmente fundamentales a las que tiene que hacer frente.

La micro, pequeña y mediana empresa debe estar consciente de la necesidad de conseguir directivos y colaboradores planteándose exigencias necesarias para cada puesto de trabajo en cuanto al nivel de estudios, experiencia y perfil adecuado, capaces de generar valor agregado empresarial.

Los gremios que agrupan al sector gráfico de la ciudad de Quito son: la Cámara de Artesanos de Pichincha, Cámara de Artesanos de Quito, Asociación de Industriales Gráficos y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), agrupa micros, pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores productivos, que se encuentran afiliadas según el siguiente cuadro que a continuación se indica, entre los cuales se encuentra el sector grafico:

### Cuadro 1 Sector Empresarial Afiliado a la (CAPEIPI)

Sector	Número de Afiliados
Alimenticio	409
<b>Gráfico</b>	<b>205</b>
Maderero	158
Materiales de Construcción	125
Metal Mecánico	473
Otros	273
Químico	462
TICs	91
Textil	351
<b>TOTAL</b>	<b>2.547</b>

Fuente; Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

El Lic. Carlos **Ribadeneira** Godoy Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, define a la cámara como una organización gremial sin fines de lucro, de carácter privado, con personería jurídica que tiene como objetivos básicos: Representar a los empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Industria de Pichincha; defender los intereses y derechos de sus empresas afiliadas dentro del marco constitucional y legal; ofrecer servicios y programas de capacitación a los afiliados que contribuyan a su crecimiento, desarrollo integral y al mejoramiento de la productividad y competitividad de las unidades productivas.



## Misión

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI es una organización de carácter gremial, con responsabilidad social, que busca el desarrollo integral de las pequeñas y medianas industrias de Pichincha para proyectarlas a convertirse en **Empresas de Clase Mundial** ejerciendo la representación de sus afiliados entregando servicios oportunos eficaces y eficientes.

## Visión

Ser una organización gremial **Asociativa**, unitaria y de fuerte liderazgo en las decisiones y acciones internas y externas, sobre la base de relaciones de trabajo fraternas, alentadas por los resultados cualitativos y altamente creativos e innovadoras.

Trabajar con los organismos Estatales y no gubernamentales, nacionales e internacionales en la definición y puesta en marcha de políticas que permitan el aumento y desarrollo de nuestras empresas, la generación de empleo y su **Internalización**.

Para Ing. Carlos Cevallos Presidente del Sector Gráfico de la CAPEIPI, este sector nace como uno de los sectores productivos asociados a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha en 1979; sin embargo, comienza su propia gestión en el año de 1986 y desde esa fecha ha venido organizándose hasta alcanzar un nivel de reconocimiento y excelencia en la industria gráfica ecuatoriana a nivel internacional contribuyendo a su desarrollo y competitividad.



La Cámara de Pequeña Industria de Pichincha, ha generado programas específicos para ofrecer servicios a sus afiliados, actualmente cuenta con el Instituto de Capacitación para ofrecer capacitación a sus afiliados, con la participación de otras instituciones administra el Centro de Exposiciones de Quito, es un gremio empresarial vocero y representante de los intereses de sus afiliados.

Como podemos observar en el gráfico La CAPEIPI agrupa a 2547 micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas de diferentes sectores productivos, unas con mayor número y otras con menor número de afiliados, razón por la cual no tienen una amplia cobertura para todos sus afiliados.

El tema de investigación propuesto, fue aprobado por el Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, es factible realizar ya que se cuenta con la apertura de las instituciones para la realización del estudio, y con los recursos disponibles tanto materiales como económicos.

### **1.3. Planteamiento del problema**

No se ha determinado la incidencia que tiene la aplicación de la Estructura Organizacional en la eficacia de la gestión de la empresa, la cual incluye los organigramas estructurales que reflejan el lugar que ocupa cada empleado o trabajador en la empresa, determinando los diferentes niveles jerárquicos tanto administrativos como técnicos, expresando un aspecto formal de la organización para que pueda cumplir sus propósitos, objetivos y políticas de la empresa y se desarrolle como tal. Partiendo de esto surge el presente estudio, para lo cual planteamos las siguientes preguntas:

¿Cómo mejorar la productividad de las micro y pequeñas empresas, a través de un modelo de Estructura Organizacional que promueva la competitividad de la empresa?

¿Incide la Estructura Organizacional en la productividad y competitividad del Sector Gráfico afiliado a la CAPEIPI?

¿La estructura Organizacional facilita la utilización de los recursos en la forma más eficaz?

#### **1.4. Delimitación de la Investigación**

La presente investigación se aplicará a los dueños, propietarios o representantes legales de las micro, pequeña y mediana empresa del sector gráfico, afiliados a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), de acuerdo a la muestra seleccionada. misma que será representativa de la población en estudio.

Durante los meses de Abril a Septiembre del 2009.

El trabajo corresponde al área Administrativa.

#### **1.5. Factibilidad**

Es posible realizar el presente trabajo de investigación en razón de que se dispone de tiempo suficiente (seis meses), los recursos económicos y materiales necesarios, la aprobación del Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, se cuenta con un universo accesible y material bibliográfico requerido sobre el tema de investigación propuesta.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Analizar las estructuras organizacionales de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector gráfico, afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), y determinar su incidencia en la productividad y competitividad en el sector.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

1. Recopilar información acerca de las diferentes teorías y escritos acerca de las PYMES, competitividad, productividad y estructuración, como base para la posterior investigación realizada.
2. Realizar una investigación de campo que permita de manera cuantitativa y cualitativa analizar el actual comportamiento organizacional de las PYMES afiliadas a la CAPEIPI y determinar si existe relación entre la competitividad, productividad y la estructura organizacional que poseen.
3. Analizar las estructuras organizacionales de las PYMES y su efecto en la gestión empresarial.
4. Establecer conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expone la revisión bibliográfica de los temas relacionados con la micro, pequeña y mediana empresa, la estructura organizacional, clasificación de las PYMES, marco institucional, características básicas del fortalecimiento de productividad y competitividad, la organización, cultura y espíritu del emprendimiento en las organizaciones, ética y responsabilidad social en las organizaciones, retos y competencias del administrador organizacional, cultura organizacional para la competitividad de las organizaciones, teoría del desarrollo organizacional, ¿Qué es la empresa?, objetivos de la empresa, ventajas competitivas, factores que influyen en el funcionamiento de una empresa, causas del fracaso de una empresa, fases del desarrollo de la empresa, la estructura organizacional, estructuras vertical y horizontal, funcional y por productos, matricial, por equipos, circular, filosofía organizacional, ¿Qué es un procesos?, visión de una organización vertical y horizontal, características de los procesos y estructura de un proceso que se aplican, para el desarrollo de sus operaciones empresariales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Los autores, Claudio Cortellese y Juan José Llisterri, funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo BID, para el seminario sobre Experiencias de Desarrollo de la PYME- México, 1994, exponen los esfuerzos que los países de la región llevan a cabo en el proceso de transformación productiva en el nuevo contexto macroeconómico de apertura y liberalización. El desarrollo competitivo de las PYME es uno de los elementos del objetivo más amplio de la inserción internacional de las economías regionales y de la construcción de capacidades competitivas a nivel de los sistemas productivos, para lo cual proponen los siguientes objetivos:

- Mayor eficiencia y competitividad del sistema productivo;
- Equilibrado y estable desarrollo económico;
- Mayor participación del sector privado a través de un número importante de empresas; y
- Mayor equidad social y consolidación democrática.

La necesidad de actuar a favor de la competitividad de las PYMES, en los países de la región viene dictada por las dificultades originadas en las insuficiencias estructurales de los mercados de factores, y por la importancia que la PYME reviste, como organización productiva, para el proceso de desarrollo económico y social.

De lo expuesto podemos realizar un análisis comparativo sobre el papel de la PYME entre los países de América Latina y las experiencias de desarrollo de los países industrializados y de reciente industrialización permiten hacer algunas reflexiones. Los países latinoamericanos se caracterizan por una estructura de estrato de grandes empresas con una alta cuota sobre el valor agregado, y en el otro extremo, un amplio sector informal y de microempresas. En América Latina el peso relevante es su participación en el empleo, que oscila entre un tercio y un quinto del total, y su aportación al valor agregado bruto entre un séptimo y un tercio del total, existiendo un amplio diferencial de productividad entre micro, pequeñas, medianas o grandes empresas. El valor agregado por empleado, es menos de la mitad que en las empresas grandes. En el conjunto de todo sistema económico, la presencia de niveles de eficiencia y productividad comparables entre los distintos estratos de tamaño, particularmente entre las micro, pequeñas, medianas y las grandes empresas, es de vital importancia para la articulación de los diferentes actores económicos empresarial, es entendido éste como la interrelación entre entidades productivas de diferentes tamaños y sectores que se complementan entre sí, marcando en gran medida el nivel de eficiencia y competitividad sistémica de las naciones.

La dependencia de nuestros productos primarios y la demanda de mejor producción con incorporación de mayor valor agregado, la competencia por el posicionamiento de productos y servicios en los mercados interno y externo, así como la atracción y establecimiento de inversión extranjera directa en el país, exigen el establecimiento de nuevas estrategias productivas.

El reto para lograr de manera sostenible el incremento de la productividad con calidad y competitividad, sobre las cuales se sustente la búsqueda de nuevas oportunidades, nichos de mercado y el aprovechamiento de los

acuerdos comerciales con ventajas para nuestro país está en la Política Industrial<sup>2</sup>.

En la actualidad todas las empresas sean estas micro, pequeñas y medianas deben competir en un entorno global y no solo en un enfoque local, para el caso de las micro empresas deben competir a nivel de escala nacional, que se refiere a las relaciones económicas con el resto de ciudades o provincias del país. Para el caso de las pequeñas y medianas empresas estas deben competir a nivel escala internacional, que se refiere entre las diferentes naciones o países que comercializan sus bienes, servicios, capitales y conocimientos, para lo cual es necesario la tecnificación tanto en la parte administrativa como en la parte de producción, disponiendo necesariamente de la tecnología de la información y de los procesos de producción para que puedan ser productivos y competitivos.

La experiencia empresarial nos ha permitido conocer como diferentes empresas de todo el mundo tienen una oficina matriz en el país de origen, y además cuentan con operaciones productivas en otros países.

Una de las debilidades de las organizaciones empresariales es la falta de mercados que apoyen los esfuerzos del proceso de transformación de las empresas lo que dificulta el normal desenvolvimiento de la actividad productiva, afectando en particular a las micros y pequeñas empresas, mientras que las grandes corporaciones tienen mayor facilidad para promover sus intereses e implementar políticas productivas adecuadas, las pequeñas empresas necesitan de una organización social y económica para poder desarrollar sus potencialidades (comprar, vender, mantener relaciones con clientes, llevar contabilidad, administrar personal y adaptarse a las modificaciones de las normativas legales y

---

<sup>2</sup> MIPRO, La industria y la producción del Ecuador están en marcha, Quito, Ecuador, 2009, Pág, 5.

financieras), en nuestro estudio realizado a las micro empresas se ha podido determinar, que todavía predomina o se sigue aplicando un enfoque tradicional, mientras que las pequeñas o medianas empresas operan en diferente forma por lo que tienen ventajas sobre las micros, por lo tanto la clave del éxito está en la adopción de una nueva tecnología que soporte a largo plazo plenamente los objetivos de la empresa para lo que fue constituida.

El papel de las pequeñas empresas es ampliar la base social en la que participa y contribuye en forma determinante para el crecimiento empresarial, su crecimiento implica un desarrollo más participativo y equitativo, aumentando las posibilidades de empleo.

Esto indica el interés de nuestro país, como política de Estado continuar apoyando la transformación productiva para la sustentabilidad del desarrollo, entre las que se encuentra el fortalecimiento del sector de la micro, pequeña y mediana empresa para que sean productivas y competitivas ajustadas a la realidad del entorno en que vivimos, en función de tres ámbitos centrales:

- Entorno de políticas de gobierno con una reglamentación clara y oportuna que promueva su carácter productivo y competitivos, adecuados para el desarrollo empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa.
- La productividad de cada empresa está condicionada a la profesionalización de su personal y a la asociatividad productiva entre empresas a todo nivel geográfico local, nacional e internacional.



- El acceso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a los factores productivos en condiciones competitivas que favorecen la generación de ventajas competitivas en un mercado abierto.

Se requiere el fortalecimiento técnico e institucional de este sector empresarial, para lo cual el papel del sector público se está interrelacionando vis a vis en el desarrollo del sector en los procesos de reforma estructural, e impulsando la tecnificación tales como formación de capital humano, gestión tributaria, contratación pública, promoción exportaciones y de cooperación entre empresas, promoción tecnológica y a la creación de nuevas empresas y, por tanto maximizando su impacto económico y social.

## **2.1. ORGANIZACIÓN DE LAS PYMES**

La enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa, señala que el proceso organizacional consiste en:

Dividir el trabajo que se ha de realizar en tareas individuales.

Definir las relaciones que se establecen entre las personas que deben cumplir con dichas tareas.

Las cuestiones más importantes que se presentan en este momento son las siguientes:

1. ¿Cómo clasificar en grupos las actividades?
2. ¿Qué guías deben emplearse para asignar los trabajos a los departamentos?
3. ¿Qué secciones deben crearse?
4. ¿Qué relaciones se deben establecer entre individuos?
5. ¿Cómo pueden delegarse la autoridad y los deberes?

6. ¿Cuánta descentralización es conveniente?
7. ¿Cuál debe ser la estructura de la organización superior del conjunto?
8. ¿Sean comprobado los límites del alcance de control?
9. ¿Es equilibrada y operativa la estructura superior?

En el Suplemento- Registro Oficial No. 588 de fecha Martes 12 de Mayo del 2009, en el Título III Capítulo I Normas Comunes a todos los Procedimientos de Contratación Pública. Sección I Disposiciones Generales Art. 16.- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.- Para incentivar la mayor participación de proveedores de los sectores de micro, pequeñas y medianas empresas, se entenderán por tales, aquellas que al menos cumplan dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías detalladas a continuación:

1.- Microempresa: aquella organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares.

2.- Pequeña empresa: la organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

3.- Mediana empresa: la organización de producción que tenga entre 50 a 159 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos mil uno y cuatro millones de dólares.

## 2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES

La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) define a las MIPYMES en los siguientes términos:

**Microempresa.-** Es una unidad económica operada por personas naturales (87%) jurídicas formales o informales, que tienen las siguientes características:

1. Se dedican a la producción, servicios y/o comercio: Alimentos, confecciones, cerámica, gráfico, construcción, metalmecánica, electrónica radio, turismo y hotelería, servicios profesionales. Que va desde el auto-empleo o que tiene hasta 10 colaboradores, capital desde USD 1,00 hasta USD 20.000 debidamente registrada.

**Pequeña empresa.-** Se considerará a toda unidad de economía en forma regular, independiente de su forma jurídica puede ser comercio y/o servicios.

El criterio de clasificación de las empresas considerado por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), se clasifican de acuerdo a las siguientes variables: por el número de empleados efectivos, el valor bruto de las ventas anuales y el valor de los activos totales.

Lo señalado se refleja en el cuadro 2 clasificaciones de empresas según variables que a continuación se expone.

Tomado de la fuente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI.

**Cuadro 2 Clasificación de empresas según variables**

<b>Número</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>
Número de empleados	1-9	Hasta 49	50 . 199
Valor bruto de ventas anuales	100.000	1.000.000	1.000.001 a 5.000.000
Valor activos totales	Menor a 100.000	De 100.001 hasta 750.000	750.001 a 4000.000

Fuente; Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

**Cuadro 3 Clasificación de empresas según normas**

<b>Clasificación es según Normas</b>	<b>No. de Trabajadores</b>	<b>Activos sin Inmuebles</b>	<b>Observaciones</b>
Artesanías	=20	=87.500	Según Ley de Defensa del Artesano=20%
Micro empresa	= 10	=20.000	Normas Reglamentarias
Pequeña empresa	SIN REQUISITO	=350.000	Ley Fomento Pequeña Industria
Mediana empresa	SIN REQUISITO	=350.000	Idem

Fuente: MIC-SMIPYMES, Observatorio de PYMES y Artesanías, 2007

**Cuadro 4 Clasificación de empresas según propuestas**

<b>Clasificación de Empresas Propuestas</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Valor Bruto de Ventas de USD Anuales</b>	<b>Valor de Activos Totales USD</b>
Micro	1 - 9	Menos de 100.000	Menos de 100.000
Pequeña	10 - 49	100.001 a 999.999	100.001 a 750.000
Mediana	50 - 199	1.000.000 a 5000.000	750.001 a 4000.000

Fuente: Proyecto de Estatuto Andino de la PYME.

Estos cuadros nos permiten tener una idea de la categorización de las micro, pequeñas y medianas empresas al momento de definir como tales para los diferentes temas legales.

En registro Oficial No 151 de fecha 20 de Agosto de 2003. La Ministra de Comercio Exterior Industrialización, Pesca y Competitividad. Acuerda:

Art. 1.- Fijar en trescientos cincuenta mil dólares (USD 350.000,00) el monto máximo de activo fijo, excluidos terrenos y edificaciones, de la pequeña industria.

Art. 3.- El presente acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha de su publicación en el Registro Oficial y de su aplicación encárguese la Subsecretaria de la Pequeña, Mediana Empresa, Microempresas y Artesanías y que se mantiene hasta la presente fecha sin ninguna modificación al momento, con el que viene actuando el actual Ministerio de la Productividad MIPRO, por intermedio de la Subsecretaría de MIPYMES Y ARTESANÍAS, para otorgar una calificación a una empresa que solicita.

### 2.3. MARCO INSTITUCIONAL PARA LA PYMES

La Política Industrial del Ecuador 2008-2012, del Gobierno Nacional de la República del Ecuador. En el marco legal vigente de la Política Industrial y su implementación se enmarca en el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, especialmente a lo establecido en el siguiente artículo:

En el Artículo 284.- De la política económica establece el siguiente objetivo:

Incentivar la producción nacional, la productividad y la competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

A inicios de este año 2009, mediante Decreto Ejecutivo 1558, la institución toma el nombre de Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, correspondiéndole actuar como entidad rectora de las políticas y directrices que permitirán potenciar la industrialización del país bajo lineamientos del Gobierno Nacional.

Mediante Decreto Ejecutivo 1614 asume las atribuciones de Autoridad de Aplicación de la Decisión 608 de la CAN o autoridad investigadora, creándose dentro de su estructura la Subsecretaría de Competencia. Para promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, el Estado a través del Ministerio de Industrias y Productividad, impulsa la competencia en forma consistente, sistemática y técnica, así como fomenta una cultura leal y eficiente de competencia entre los agentes económicos y coordina la ejecución de planes de difusión, parte de esta competencia está encargada la. Subsecretaría de

Micro, Pequeña y Mediana Empresa y Artesanías, cuya Misión es la siguiente: Impulsar el desarrollo y el fomento de las MIPYMES a través de políticas públicas y herramientas de apoyo para aprovechar las oportunidades de acceso a los mercados nacionales e internacionales, mejorando la integración de la estructura productiva de todas las regiones del país.

Las atribuciones y Responsabilidades son las siguientes

- Diseña e implementa políticas y herramientas que apoyen el desarrollo competitivo de las MIPYMES y Artesanías y Emprendimientos productivos para el acceso a los mercados nacionales e internacionales.
- Genera políticas, programas y proyectos que faciliten el acceso a créditos destinados al desarrollo productivo, comercial y/o tecnológico de las MIPYMES, Artesanías y emprendimientos productivos.
- Motiva y apoya al sector de las MIPYMES, Artesanías y emprendimientos en procesos de certificación de calidad, mejoramiento continuo de la calidad y productividad u otros que busquen garantizar la calidad de los productos de estos sectores.
- Impulsa apoya y motiva la realización de proyectos, de asociatividad productiva, en sus diferentes formas, ~~clusters~~, mecanismos de cooperación y redes empresariales; orientados a mejorar la competitividad de sectores o regiones específicas permitiéndoles a éstas ganar competitividad, tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- Propicia la creación de grupos técnicos itinerantes especializados, encargados de diagnosticar, identificar y realizar propuestas de intervención, para mejorar la calidad y

competitividad de las artesanías.

- Promociona los productos elaborados por la MIPYMES y Artesanías, a través de exhibiciones permanentes, ferias nacionales e internacionales y ruedas de negocios.
- Desarrolla programas transversales de inversión estatal a favor del emprendimiento productivo, que comprende desde el fomento al desarrollo de redes de incubación empresarial, hasta la transferencia de conocimientos y metodologías del proceso emprendedor, que permitan la creación de nuevas empresas.
- Articula con el resto de organismos públicos el desarrollo de estrategias estatales encaminadas al fomento del emprendimiento productivo.
- Preside y coordina el Consejo Superior para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (CODEPYME).
- Elabora y establece las políticas para el manejo y utilización del FONDEPYME.
- Coordinar con las Subsecretarías regionales la implementación de las políticas estratégicas, proyectos y programas de desarrollo de las MIPYMES y Artesanías a nivel nacional.

El impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas potencian la productividad y competitividad.

El MIPRO a través de la Subsecretaría de la Micro, Pequeña, Mediana Empresa y Artesanías, y sus tres Unidades Técnicas: Dirección de Productividad y Calidad, Dirección de Accesos a Mercados y La Dirección de Acceso al Crédito y Emprendimiento, implementó el programa de apoyo para el Desarrollo de las MIPYMES y Artesanías que tiene como objetivo mejorar la productividad y calidad, la asociatividad y los



emprendimientos. Durante el 2008, se suscribieron 28 convenios firmados a nivel nacional, proyectos que se están durante el 2009, atendiendo a todas las áreas de competencia de esta Subsecretaría, la misma que cuenta con 28 proyectos en 12 Provincias.

#### **Cuadro 5 Proyectos que ejecuta la Subsecretaría de MIPYMES**

PROVINCIAS	No. PROYECTOS
Esmeraldas	2
Imbabura	3
Pichincha	6
Manabí	3
Tungurahua	2
Cotopaxi	1
Chimborazo	1
Bolívar	1
Guayas	3
Santa Elena	2
Azuay	2
El Oro	2
TOTAL	28

Fuente: MIPRO Subsecretaría de MIPYMES Y ARTEZANÍAS.

La Provincia de Pichincha cuenta con 6 proyectos: Mejoramiento continuo de calidad y productividad para las MIPYMES del Sector gráfico<sup>3</sup>.

Adicionalmente el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Industrias y Productividad está centrado en el objetivo de facilitar la gestión, mejorar la rentabilidad y reducción de costos de las micro y

<sup>3</sup> [www.mipro.gov.ec](http://www.mipro.gov.ec)

pequeñas empresas a través de una economía digital que le permita mejorar las prácticas de negocios asociadas con los aspectos estructurales, organizacionales productivos, financieros contables y tributarios.

El MIPRO, por intermedio de la subsecretaria de MIPYMES ha implementado dos proyectos: %Acceso de PYMES a Tecnologías de Información y Comunicación TICs%y %Apoyo a las MIPYMES a través del Sistema de Compras Públicas+.

Los proyectos contemplan la distribución de una computadora (Hardware) por PYME beneficiaria de las diferentes organizaciones entre las que se encuentra el Sector Gráfico, además de la instalación y capacitación de un Software con sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que facilite implementar una estructura organizacional, el control de stock e inventario, gestión de clientes, gestión de compras, gestión de ventas, gestión de contabilidad, estadísticas, lo que conlleva a la necesidad de que las micro, pequeñas y medianas empresas, deben ser productivas y competitivas, y que su gestión empresarial se desarrolle bajo principios de eficiencia, eficacia y efectividad, para el cumplimiento de su filosofía organizacional.

En el Ecuador la estructura productiva de la industria presenta un comportamiento altamente concentrado en sectores de escasa generación de valor y bajo contenido tecnológico, provocando que el sector manufacturero nacional, a pesar de ser generador de encadenamientos, no sea el motor de la economía. En este sentido, el sector Alimentos y Bebidas es el de mayor importancia representado en un 55.9% del PIB industrial no petrolero en el año 2007, seguidos por: Textiles y Confecciones con el 14.3%; Madera y sus productos con el 9.4%; Químicos; Caucho y Plásticos con 6.7%; Productos Metálicos y No

Metálicos con el 6.4%; Papel y sus productos con el 3.7%; Maquinaria y Equipos con el 3.3% y, Productos de Tabaco con 0.3%.<sup>4</sup>

## 2.4. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL FORTALECIMIENTO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Productividad.- es una medición necesaria para lograr un nivel de competitividad sostenible en el largo plazo. Mejorar la productividad implica obtener más y mejores productos con los mismos factores productivos o mantener el nivel de producción usando menos y mejores recursos, podemos señalar que productividad es producir más al mismo costo, producir lo mismo al menor costo.

Siendo productivos con calidad podemos obtener resultados gerenciales positivos para beneficio de la empresa por medio del esfuerzo humano y la combinación de recursos.

La eficiencia: se demuestra cuando producimos algo con menor costo en un mínimo de tiempo y recursos, mientras que la eficacia: alcanza las metas establecidas o propuestas, con lo cual podemos señalar que se cumple lo establecido el manual de administración para microempresas. Eficiencia + Eficacia = Productividad = Nivel de Vida.

Esta mayor eficiencia deriva en un menor costo por producto, lo que genera adecuados niveles competitivos. Detrás del crecimiento de la productividad se encuentran aspectos diversos como la estabilidad macroeconómica, mejora en la asignación de recursos a contar con instituciones eficientes y estables.

---

<sup>4</sup> MIPRO, Política Industrial del Ecuador 2008-2010, Pág, 23

El crecimiento de la Productividad Total de Factores (PTF) del Ecuador es uno de los más bajos de América Latina. Entre 1980 y 2004 decreció al 1,23 % y el país ocupó el decimo quinto lugar en el ranking regional. Sin embargo entre el 2000 y 2004 la tendencia revirtió creciendo al 1,59 % y el país se situó segundo en el ranking<sup>5</sup>.

Las empresas se encaminan hacia la innovación, destacándose rubros como mejoramiento de productos y procesos, desarrollo de nuevos productos y de control de calidad que tienen mayor relevancia, pues la modernización industrial no necesariamente implica la incorporación de tecnología de punta, ya que éste es un proceso ligado, ineludiblemente, al perfil tecnológico y económico de las organizaciones, de las cadenas productivas, de los mercados y de la nación. Muestra también la necesidad, en ciertos procesos productivos, de reemplazar el equipamiento manual o de accionamiento mecánico por otros con cierto nivel de automatización.

La opinión de los empresarios está formulado, a través de dos grandes componentes: crecimiento del mercado, amenaza de nuevos competidores locales y extranjeros, presión de productos sustitutos, dependencia de pocos compradores y de pocos proveedores, para un grupo de empresas el mercado no es atractivo debido, a la amenaza de nuevos competidores extranjeros, productos sustitutos, nacionales o extranjeros; dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales la PYME tiene un bajo poder de negociación, debido a la limitada capacidad de compra de los estratos de la población que demandan en mayor medida bienes de origen nacional, la ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas señalan falencias, que deben ser superadas.

---

<sup>5</sup> NIDI-MIC, Competitividad Industrial del Ecuador, UTRPI, 2007, Pág., 3.

La Competitividad Sectorial: Permite precisar algunos juicios y extraer conclusiones, especialmente: la heterogeneidad tecnológica de la PYME y su diferente capacidad de asimilación y respuesta a los efectos del entorno; la urgencia de plantear estrategias y planes de acción específicos según las características sectoriales, y, recordar que quienes compiten son las empresas y que su éxito está en lograr ventajas sostenibles<sup>6</sup>.

La articulación entre la competitividad y el desarrollo social, estas dos perspectivas, en cuanto a la participación de las PYMES en la economía global cabe algunas precisiones. En general y por tradición, este tipo de empresas se concentran en los mercados domésticos. Pero, de forma progresiva, individualmente o bajo esquemas innovadores de asociativismo (consorcios, alianzas, prospectos colectivos, subcontratación internacional), las PYMES luchan por alcanzar una inserción desde la competitividad integral. En los países industriales, un 25% de ellas conserva su competitividad en el escenario internacional y entre el 10% y el 40% de sus negocios se realiza con el exterior<sup>7</sup>.

De lo expuesto podemos concluir indicando, que la competitividad es la fortaleza que posee un país para ofertar bienes y servicios tanto al mercado interno como externo de manera sustentable, sostenible.

Para conseguir tanto la productividad como la competitividad se requiere que exista una interrelación participativa entre el sector público y el sector privado, para que sumado la productividad y la competitividad nos dé como resultado el desarrollo económico de un mejor nivel de vida de la sociedad que habita en un país.

---

<sup>6</sup> MICIP. Diagnóstico de Pequeña y Mediana Industria del Ecuador 2002, Pág. 7

<sup>7</sup> CINSET. Las PYMES de Servicios Públicos, Primera Edición, Colombia 2001, Pág.17.

El MIPRO. Sobre la base de su misión , que consiste en fomentar el desarrollo de la industria nacional mediante políticas programadas que mantiene los niveles de calidad, productividad y competitividad, que dinamicen en forma sostenida la inversión, el comercio interno y externo, generen empleo y mejoren las condiciones de vida de la población Ecuatoriana a través de los siguientes ámbitos:

- I. Apoyar la generación de empleo;
- II. Promover el crecimiento sostenido de la productividad y el valor agregado;
- III. Impulsar el desarrollo sustentable y el cuidado del medio ambiente como parte integrante de la política industrial;
- IV. Propiciar la aplicación de herramientas empresariales de desarrollo de la competitividad como los procesos de asociatividad, gestión de excelencia, cadenas de valor y aglomeraciones económicas;
- V. Promover las compras públicas como un medio para reactivar y dinamizar la producción nacional.
- VI. Impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo del sistema innovación y emprendimiento.
- VII. Impulsar políticas y programas que faciliten el acceso a mercados y crédito, así como la mejora de la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y artesanías;
- VIII. Incentivar el crecimiento y diversificación de nuevas industrias de exportación y la restructuración de las existentes con miras a su inversión en mercados externos;
- IX. Desarrollar políticas de comercio interior y exterior, que dinamicen la producción nacional, aseguren las condiciones leales y equitativas de competencia, mejoren la competitividad y satisfagan las necesidades del consumidor;

X. Incentivar la inversión directa, nacional y extranjera, orientada a fortalecer y expandir la capacidad productiva nacional<sup>8</sup>.

## 2.5. LA ORGANIZACIÓN

Desde el punto de vista que se lo mire, y la finalidad que se espera de ella, para algunos autores la organización es una empresa que tiene finalidad de lucro, para otros será de beneficio social.

Para Fayol H-Taylor F. Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento: materia prima, herramientas, útiles, capitales, personal. Pueden hacerse en este conjunto de elementos dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social. Solamente nos referimos aquí al segundo. Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal o cuerpo social debe ser capaz de desempeñar las seis funciones esenciales, es decir, ejecutar todas las operaciones que abarca la empresa<sup>9</sup>

Organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma, estos deben ser claros cuantificables entendibles y escritos con un verbo en infinitivo.

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

---

<sup>8</sup> MIPRO, Política Industrial del Ecuador 2008-2012, Pág. 13

<sup>9</sup> Fayol, H . Taylor F, Administración Industrial General, Principios de la Administración Científica, Editorial El Ateo, Argentina, 1987, Pág. 60

Se establecerá un sistema de organización en la empresa para verificar los siguientes aspectos:

#### Procesos operativos

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En qué tiempo se hace?

#### Descripción de puestos

- Agrupar las funciones por similitud
- Crear los puestos por actividades vs tiempo (cargas de trabajo)
- Diseñar el organigrama de la empresa

#### Perfil del puesto

- Características físicas
- Habilidades mentales
- Preparación académica
- Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas)
- Experiencia laboral<sup>10</sup>.

Otra definición que vale la pena poner a consideración es el concepto expuesto por Bedoya Germán. La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos

---

<sup>10</sup> Cidem . Unita, Manual del emprendedor, 2006, Pág, 77



detalles todo lo que la previsión y la planificación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa<sup>11</sup>

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y en entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización eran: La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación<sup>12</sup>.

A partir de las definiciones anteriores y teniendo en cuenta la realidad de nuestro país, definiremos a la organización como acción: es el ordenamiento de los recursos y tareas, y como sujeto es una entidad o unidad social necesaria para alcanzar un propósito, a través del cual las personas utilizan de mejor manera el talento humano. Esta definición es simple pero tiene un significado natural y amplio de organización, que asignados a individuos o grupos, establecen una estructura formal con responsabilidad y autoridad de trabajo para conseguir objetivos comunes establecidos por la empresa, es por eso que en nuestro medio hablar de organización nos lleva a pensar en la clase de actividad de la empresa, hacia dónde va, que se debe hacer, cómo hacerlo, quién lo hará y cuándo crear una atmósfera que permita el uso más eficaz y eficiente de todos los

---

<sup>11</sup> Bedoya, Germán, Administración para la Práctica PYMES, Colección BUSINESS, Editora

Palomino, Perú 2004, Pág, 22.

<sup>12</sup> Stoner, Administración, 6ª,ed, Prentice Hall, 1996, Pág. 355

recursos de la Organización, que brinde un beneficio a la sociedad en función del cumplimiento de sus elementos como son: los objetivos o metas a conseguir; las tareas o actividades y responsabilidades y la administración integrada por: la planificación, organización, dirección, control y coordinación en los procesos requeridos para establecer relaciones eficaces entre las personas y sus canales de comunicación.

### **2.5.1. CULTURA Y ESPÍRITU DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad las Universidades del país ante las exigencias de la productividad y competitividad, juegan un rol importante en la formación de profesionales emprendedores integrales, capaces de promover el desarrollo local, regional, nacional e internacional.

El espíritu emprendedor es una característica del micro, pequeño y mediano empresario, que plasma una idea en una actividad empresarial.

Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento, o sea realizar un proceso de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y el asumir los riesgos y recompensas asociadas, su ámbito de acción puede ser externo cuando se trata de iniciar una nueva empresa o una organización nueva para una empresa ya existente.

El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo.

Se puede decir que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio<sup>13</sup>.

Para Bernal, César, una persona con cultura y espíritu emprendedor se orienta a buscar oportunidades y recursos para optimizarlos y convertirlos en hechos, ya sea de desarrollo de unidades de negocio (emprendiendo nuevas actividades en negocios ya constituidos) o iniciando nuevos negocios, para lo cual asume el riesgo que ello demanda. El emprendedor identifica tendencias y cambios en el entorno, a los que otros no han prestado atención, innova introduciendo nuevos bienes o servicios, nuevas formas de producir o prestar servicios, o nuevas formas de realizar negocios. En general, la cultura y el espíritu emprendedor son hoy una necesidad especialmente en los países en desarrollo, como es el caso de los latinoamericanos, donde se requiere personas dispuestas a identificar oportunidades de negocios, ya sea para negocios en marcha o para emprender nuevos negocios que ofrezcan oportunidades de generar riqueza, calidad de vida y empleo. Es importante hacer referencia al tema de la ética y la responsabilidad social por parte de las organizaciones, independientemente de su tipo de actividad, tamaño, sector.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Bedoya Germán, Administración Práctica para PYMES Perú, 2004, Pág. 79.

<sup>14</sup> Bernal, César, Introducción a la Administración de las Organizaciones, Primera Edición, Prentice Hall, Colombia, 2007, Pág.39.

**Gráfico 1 Tipo de Organizaciones**

## Tipos de organizaciones

Con fines de lucro	Por sector económico	Sector primario (agrícolas y mineras) Sector secundario (Manufactura) Sector terciario (Servicios)
	Por tamaño	Grandes Medianas Pequeñas Microempresas
	Por origen de capital	Públicas Privadas Mixtas
	Por explotación y conformación de capital	Nacionales Extranjeras (Multinacionales) Mixtas
	Por responsabilidad legal	Económicas En comanditas (Simples y por acciones) Limitadas
	Por conformación	Naturales Jurídicas
	Por número de socios	Unipersonales Colectivas
	Por el grado de formalización	Formales Informales
	Por el grado de uso de la tecnología	Intensivas en tecnología Poco intensivas en tecnología Intensivas en mano de obra
	Por cubrimiento territorial	Cubrimiento regional Cubrimiento nacional Negocios internacionales Empresas globales
Otra tipología de las organizaciones	Organizaciones que aprenden Organizaciones flexibles Organizaciones inteligentes Organizaciones virtuales Organizaciones moleculares	



1.5 Introducción a la Administración de las Organizaciones-Enfoque Global e Integral - César A. Bernal T.

El Dr. Alarcón Costa César Augusto, en su libro *Al Futuro con la Microempresa*, señala que los ecuatorianos poseemos espíritu de emprendedor, la capacidad y la fuerza para forjar nuestra vida. En cada ecuatoriano vibra el espíritu emprendedor que inspira la lucha incesante del ser humano por el progreso, lo que constituye uno de sus testimonios más categóricos.

H.J.CENEPA, en su colección *Mi Empresa Exportación para PYMES*. Cita a Aron Prado, Presidente del comité PYMEADEx, que nos dice **“pasar de los deseos a la acción”, es tener un espíritu emprendedor y visión exportadora, son los principales requisitos para que la micro, pequeña y medianas empresas (MIPYMES) incursione en el mundo competitivo del comercio internacional.**

Para el Dr. Ron Dalrymple, las corporaciones o empresas, al igual que los individuos, pueden crear buena voluntad a través de sus actos desinteresados, basada en situaciones en las que ambas partes salen ganando con el trato que, a su vez es justo y equitativo para todas las personas involucradas. Crear por encima del control de las emociones inferiores, descubriendo un estado superior de conciencia y voluntad, es aceptar una mayor responsabilidad para ayudar a los demás, nos define también una frase muy interesante, que nos lleva a relacionar con la cultura y espíritu de emprendimiento que es la siguiente. Para evitar ser Esclavo de los demás cambia las emociones inferiores por las superiores.<sup>15</sup>

La cultura organizacional es la representación de los valores compartidos por los miembros de una organización, es el vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona, que está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, por un conjunto de tradiciones y habilidades de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización, en este contexto, la cultura de la PYMES, se alinea con la definición del patrón cultural de la empresa, que se enmarca dentro de principios y valores de respeto, compromiso, identidad y lealtad organizacional, que le den una identidad que la consolide como una fortaleza que inspira y motiva a sus empleados un sentido de pertenencia exclusivo de orgullo de ser parte de esta empresa.

De lo expuesto en el gráfico podemos resumir dos sectores importantes: las organizaciones sociales, que tienen finalidad de servicio

---

<sup>15</sup> Dalrymple, Ron, *El Emprendedor que hay dentro de ti*, Ediciones Obelisco, España, 2002,  
Pág. 74.

a la sociedad y las organizaciones económicas, formadas para satisfacer las necesidades de los clientes, usuarios o consumidores generar riqueza para supervivencia de la empresa, accionistas y dueños, por lo que se las conoce como organizaciones empresariales o empresas con finalidad de lucro. Aclarando tres aspectos empresariales clasificados por: Tamaño, en micro, pequeñas y medinas empresas objeto de nuestro estudio, las que deben contar con objetivos, estructura, recursos, información y cultura organizacional.

### **2.5.2. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Al hablar de ética generalmente se comete el error de pensar que hablamos de moral, es por eso que diversos autores tratan de poner énfasis en este aspecto uno de ellos Abril Mario, <sup>16</sup> define a la ética, como el estudio sistemático de la moral, es decir, de la teoría de la moral (del griego ethos=costumbre)<sup>16</sup>.

Es importante destacar lo que define el diccionario enciclopédico de educación del autor Mario Abril Freire: una cosa es la belleza, impresa en las obras de arte, y otra distinta la estética, que estudia el fenómeno de la belleza, una cosa es la moral, manifiesta en las costumbres y normas, de comportamiento, y otra diferente es la teoría que la estudia. A la teoría se la denomina ética. Finalmente se puede remarcar que al intentar fundamentar la bondad de las conductas, la ética se vuelve disciplina normativa, simultáneamente establece una contra posición entre las conductas buenas y malas, la ética no crea la moral. Se encuentra con

---

<sup>16</sup> Abril, Mario, Diccionario Enciclopédico de Educación, Edición, Primera, PPL, Ecuador, 2004, Pág.163.

ella y la estudia, analiza las formas concretas de comportamiento moral, con el fin de definir la esencia de la moralidad, su origen y razón de ser, la estructura de la conducta moral (actos, opciones, situaciones), las expresiones de normatividad moral (ley, conciencia, valores) y las diferencias de orientación ante las morales de distintas épocas, culturas y filosofías, de igual manera el mismo autor cita la definición de responsabilidad como: la capacidad para demostrar que uno ha hecho lo que dijo que haría, la responsabilidad constituye entonces la capacidad del ser humano para observar una normatividad establecida y rendir cuentas sobre aquello que piensa, dice o hace.

Para el Dr. Sacoto Remigio, *ética* proviene del griego *ethos* que significa costumbre. Ciencia de las costumbres humanas que nos dan los principios para perfeccionar nuestra conducta y las normas prácticas para mejorar las costumbres que nos conduzcan a la consecución del bien<sup>17</sup>.

La ética empresarial actividad propia de la organización tiene una responsabilidad social, que incluye valores. Principios y actitudes que obligan a cumplir a la gente que se incorpora, para el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas, la obligación surge tanto para la persona como para la actividad de la empresa. Podemos decir que, la ética y la responsabilidad social son valores operativos, que la organización o empresa maneja con integridad, trato justo y respeto equitativo para los empleados, clientes y para la comunidad.

Los principios son virtudes que reflejan acciones positivas que se evidencian cuando se funda una organización, que se alinea con la ética y la moral como directrices conductuales que dan soporte a la acción organizacional, los principios orientan las acciones éticas personales y

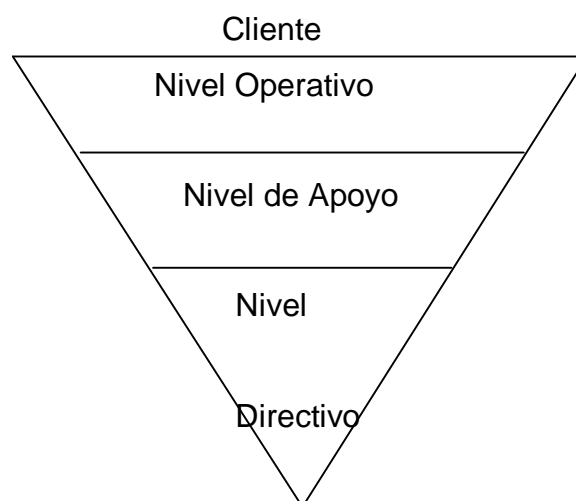
---

<sup>17</sup> Sacoto, Remigio, *Ética Empresarial*, Alta Gerencia IAEN, 2006, Pág 1.

profesionales de sus empleados y a la vez modulan la calidad moral de sus responsabilidades sociales. Los valores también constituyen acciones positivas que direccionan el comportamiento de las personas al interior de la organización y sus miembros en el tiempo se van alineando con sus virtudes como un referente de responsabilidad social y de compromiso de la organización, los sistemas de valores que evidencian comportamientos positivos se visualizan en aspectos relacionados con el compromiso, lealtad, eficiencia, responsabilidad, calidad, servicio, interés institucional, liderazgo, competencias que en suma permiten consolidar conductas apegadas a la ética de los niveles de la organización empresarial, representadas por los siguientes niveles:

Directivo: constituido por los accionistas dueños o propietarios, gerentes encargados de la planificación estratégica, dirección, políticas y toma de decisiones. Apoyo: constituido por la parte que asesora y coordinadora en los diferentes temas que requiere el nivel directivo. Operativo: constituido por todo el personal que realizan las diferentes actividades y tareas fundamentales, para la generación del valor agregado. Cliente: interno o externo que aporta al desarrollo de la empresa.

### GRÁFICO 2 Niveles Jerárquicos





### 2.5.3. Competencias del Administrador Organizacional

Las competencias que un administrador debe poseer para enfrentar el reto de administrar una micro, pequeña o mediana empresa están dadas por: conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes.

El administrador organizacional debe tener cualidades tridimensionales como: planificador controlador, organizador y líder, así como también debe ser visionario para establecer perspectivas y metas; estratega para llevar a la empresa a un sitio ventajoso, político para negociar y obtener las mejores ventajas a favor de la organización que representa, organizador analítico para identificar las causas y problemas; integrador para interrelacionar la actividad humana con el proceso productivo; organizado para distribuir equitativamente el tiempo, y la prioridad de las actividades con el orden respectivo; líder conector, responsable, perseverante, original, motivador, comunicador y con autoconfianza de lo que dice y realiza.

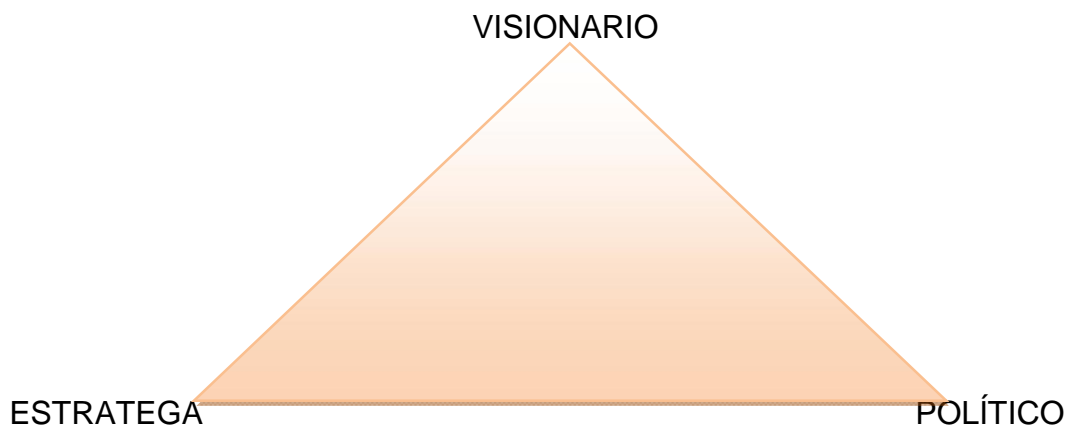
Autores como: García, Castillo, Robbins, Stephen y Coulter citado por César Bernal Torres, sostiene que, hoy el profesional debe enfrentarse a los siguientes retos y competencias básicas en el desempeño de su rol y actividades:

- Desarrollar, comprender e implementar las teorías, modelos y técnicas acordes con las necesidades y realidades del conocimiento científico administrativo organizacional, que permita la interrelación entre: Universidad, Empresa y Gobierno.
- Capacidad y experiencia del administrador para aplicar los conocimientos de su profesión en su desempeño profesional.
- Especialización de la administración en el ámbito avanzado.

- Capacidad de reflexión crítica argumentada de los últimos adelantos en la teoría y la práctica administrativa y gerencial<sup>18</sup>.

Lo expuesto se resume en el siguiente gráfico, sobre las cualidades, que debe aplicar un administrador para tener el éxito deseado.

### Gráfico 3 Cualidades del Administrador



#### 2.5.4. Cultura Organizacional para la Competitividad de las Organizaciones

Toda organización tiene una cultura organizacional, que hace la diferencia en el ámbito competitivo empresarial, es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el pasar de los tiempos, unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece solo se transforma, manifestadas en un sistema de creencias y valores, que se manifiestan en normas actitudes, conductas, comportamientos, relaciones

<sup>18</sup> Bernal. César, Introducción a la Administración de las Organizaciones, Primera Edición, Person Educación, México, 2007, Pág.26.

interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan en el interior de la organización.

Es por ello que autores como: Drucker, citado por De Zubiría y por Bernal sostiene que la productividad del conocimiento va a ser cada vez más el factor determinante en la posición competitiva de un país, un negocio, una persona, y agrega que con respecto al conocimiento, ningún país tiene ventaja o desventaja natural, por lo tanto la competitividad dominará el pensamiento administrativo y, en lo fundamental, determinará el desempeño competitivo de las organizaciones de toda índole, la calidad de vida en cada país y la verdadera estructura de la sociedad.<sup>19</sup>

#### Gráfico 4 Cultura Organizacional



<sup>19</sup> Bernal César, Introducción a la Administración de las Organizaciones, Primera Edición, Person Educación, México, 2007, Pág, 59.

Por otro lado la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización, que expresa la identidad de la organización en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, constituye un complejo de representaciones mentales, hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros para resolver problemas de adaptación e integración.

Toda cultura organizacional presenta componentes diferentes, entre los principales tenemos los siguientes: Artefactos: Estructuras y procesos organizacionales visibles. Valores compartidos: Organizacionales, personales, para accionista, filosofías, estrategias y objetivos. Presunciones básicas: Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos (fuentes más profundas de valores y acciones).

La cultura organizacional es un sistema social basado en un conjunto central de creencias y valores. Cuando no existe relación entre la cultura y la visión, entonces se debe modificar bien sea la una o la otra. Un ejemplo de cambio en la cultura de una organización y el éxito resultante lo constituye el trabajo de British Airways bajo el liderazgo de Colin Marshall.

La cultura da lugar a los valores y estos, a su vez, a normas situacionales que luego se convierten en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas<sup>20</sup>.

En resumen la cultura organizacional o corporativa se desarrolla en función de ideas, creencias, costumbres, reglas y técnicas, por medio de

---

<sup>20</sup> Leonard D. Goodstein, Planificación Estratégica Aplicada, Mac Graw Hill, Colombia, 2003, Pág.81.

un conjunto de hábitos, normas, valores, actitudes y expectativas, compartidas por todos los miembros que conforman una organización.

A partir de las definiciones anteriores es necesario ser competitivo, por medio de un aprendizaje continuo y permanente, ya que en cada instante se requiere competir para obtener algo y construir un futuro mejor, para la micro, pequeña y mediana empresa, ya que la cultura es un patrón de comportamiento general, de creencias compartidas y valores comunes que guía las acciones y el comportamiento de los directivos y empleados para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

En el siguiente gráfico nos muestra el autor Bernal, el objeto del estudio de la administración, y su interrelación entre los diferentes elementos para lograr una competitividad empresarial.

**Gráfico 5 Objeto de Estudio de la Administración**

## Objeto de estudio de la administración



### 2.5.5. Teoría del Desarrollo Organizacional

Según Chiavenato, la teoría del desarrollo organizacional (DO) se originó en los años sesenta en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Paul Lawrence, Jay W. Lorsch, Richard Bechard, Warren Bennis y Edgar Schein. Para esta teoría, la variable fundamental en la actividad administrativa es el desarrollo planeado de las organizaciones (desarrollo organizacional). Desde este enfoque se tiene una concepción dinámica de las organizaciones y, por consiguiente, se da importancia al estudio de temas como la cultura y el cambio organizacional<sup>21</sup>.

De acuerdo con el DO, una buena administración es aquella que analiza las cuatro variables básicas que influyen en la dinámica de las organizaciones: el entorno o medio ambiente, la organización, los grupos humanos dentro de la organización y el comportamiento individual, para conocer su interdependencia, su situación, e intervenir de manera efectiva y oportuna a fin de lograr armonía tanto en los objetivos organizacionales como los personales de cada individuo que labora en la organización.

La Dirección de Desarrollo Organizacional en una empresa juega un papel muy importante en el crecimiento y desarrollo empresarial, de esta dirección dependen las diferentes unidades tales como: Recursos Humanos, Planificación, Administrativo, Financiero, Jurídico, Tecnológico y Comercialización, unidades importantes de apoyo para el desarrollo de la parte técnica o de producción, de ahí su importancia de la persona que se encuentre al frente de esta responsabilidad debe tener una potencialidad de conocimientos para que pueda establecer una estructura organizacional con sus respectivos procesos acorde a la finalidad o filosofía de la empresa, que tiene presencia en el mercado empresarial.

---

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editora, Mc Graw Hill, Colombia Bogotá 2003 Página, 343.

En resumen la teoría del Desarrollo Organizacional, es un proceso que se enfoca en la cultura, la estrategia y los procesos de dividir el trabajo en actividades individuales y definir las relaciones interpersonales para el cumplimiento de tareas, que desarrolla una organización o empresa, por lo tanto es un camino, no un punto de destino, es un proceso interactivo, sistemático y planificado, con principios y prácticas de comportamiento, para incrementar la efectividad individual y organizacional, para lograr un funcionamiento mejor, que diagnostique y emprenda una acción integrada con capacidad de resolver la mayor parte de los problemas de la organización.

## 2.6. ¿QUÉ ES LA EMPRESA?

Para la Ing. Muriel, la empresa es una organización formada por recursos, que se asocian entre sí con un fin común, estos recursos pueden ser: Naturales como: la naturaleza, la tierra, los bosques. Ejemplo: aceites esenciales. Materiales como: maquinaria, herramientas, mobiliario, materias primas, local, otros. Ejemplo: mecánica. humanos como: el hombre (mano de obra), económicos y financieros como: el dinero, ahorros y líneas de crédito<sup>22</sup>

Para el Dr. Orejuela, la motivación en las empresas es una de las funciones gerenciales, más importante; es la capacidad que tenga un gerente para motivar, dirigir, influenciar y persuadir a sus alternos, de manera que su rendimiento y satisfacción sean aumentados. La importancia de la motivación, es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas, es una temática de gran trascendencia para los gerentes, ya que ellos dirigen el trabajo de la empresa a través de otros empleados, la gente se comporta de tal manera para poder

---

<sup>22</sup> Muriel, Mayra, Administración de Empresas, Imprefepp, Quito, 2003, Pág.6

influenciar su comportamiento en una forma que la organización encuentre deseable<sup>23</sup>.

En conclusión la empresa, es una asociación de personas que laboran en ella, con objetivos y metas, base de su constitución legal, para obtener rentabilidad y utilidades, fin de toda empresa, que se desenvuelve en un ambiente físico. social en el cual sus componentes o personas desempeñan varios papeles, para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, por los propietarios o dueños de la empresa.

### **2.6.1. Objetivos de la Empresa**

Los objetivos son los resultados a corto, mediano y largo plazo, que la empresa se propone alcanzar en un determinado tiempo, desde el mismo momento que abre sus puertas, estará sometida a presiones exteriores derivadas del mercado que sirve y el ambiente donde se desenvuelve, y presiones internas, es por eso que la estructura de la empresa y los objetivos que ella trata de alcanzar deberán ser objeto de una detallada planificación teniendo en cuenta el futuro previsible, encontramos objetivos de servicios dedicados a usuarios, clientes y consumidores, que satisfagan sus necesidades; objetivos económicos dedicados a inversionistas, acreedores y empresa, que forman parte de la estructura financiera que garantiza el desarrollo de la empresa; objetivos Sociales: dedicados a colaboradores, gobierno y comunidad, entes importantes en el ámbito interno y externo, en el cumplimiento de las actividades de la empresa.<sup>24</sup>

Para Cenepa, los objetivos de una empresa son seleccionados para determinados fines y situaciones que la empresa pretende alcanzar y

---

<sup>23</sup> Orejuela Eduardo, Relaciones Humanas, 2da Edición 2004, Pág. 49

<sup>24</sup> Reinoso, Víctor, El Proceso Administrativo, Quito, 2000, pág, 282.



exhibir condiciones razonables para cumplir su misión. Es una respuesta para una pregunta clave ¿qué hacer?<sup>25</sup>.

Para los autores Graham Field y Stefan Zehle, la empresa deberá tener un conjunto de objetivos sobre los cuales se podrá medir el éxito de la estrategia. Los objetivos deberán ser: específico, cuantificable, alcanzables dentro del marco de tiempo establecido, relevantes en el contexto de la visión y limitados en el tiempo. El objetivo de analizar un negocio o una empresa, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen. El análisis de un negocio tiene tres aspectos: los recursos en sí mismos, la configuración de los recursos y la auditoría de los recursos<sup>26</sup>.

### **2.6.2. Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva es la traducción en español del título del libro de Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harbard, que a fines de la década de 1980 se convirtió en la biblia de los pensadores de negocios. Con sus ecos sobre los conceptos populares de ventaja comparativa expuestos por David Ricardo, un economista del siglo XIX, brindó a los gerentes un marco para el pensamiento estratégico sobre cómo derrotar a sus rivales. Porter señala tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, para definir a la ventaja

---

<sup>25</sup> Cenepa. H, Exportación para PYMES, Colección Mi Empresa, Editora Palomino, Perú 2004,

Pág, 21.

<sup>26</sup> Graham & Zehle, Como Diseñar un Plan de Negocios, Primera edición, Buenos Aires. 2008, Pág, 37.

competitiva como una función que, o bien brinda el mismo valor al cliente de forma más eficiente que los competidores (bajo costo), o realiza actividades a un costo comparable pero de maneras únicas que generan más valor para el cliente que los competidores y, por lo tanto, imponen un precio de primera calidad (diferenciación)<sup>27</sup>

Para los autores Blanchard y O'Connor, expresan que en verdad sin un producto de alta calidad no se puede sobrevivir en la competencia, y los precios también tienen que ser correctos. Sin embargo, calidad y precio son cosas que dan por sabidas hoy en nuestro negocio. Sólo nos dan acceso a la cancha de juego. En el servicio es donde obtenemos la ventaja competitiva y servicio quiere decir personas, es decir, nuestras relaciones. Clientes y empleados, es posible que estemos recorriendo el camino hacia la quiebra. Esto les ha pasado a más de uno de nuestros competidores<sup>28</sup>

La micro y pequeña empresa, está presente en el mercado generando actividad económica que le permite maximizar y obtener ganancias y utilidades por las inversiones realizadas por sus propietarios o accionistas, esto se debe a que tienen las siguientes ventajas competitivas: posee administración flexible, el propietario o accionista aplican sus conocimientos, experiencias y además están en contacto directo con el mercado interno nacional.

---

<sup>27</sup> Hindle, Tin, Management, Las 100 Ideas que Hicieron Historia, Primera edición, Editora El

Comercio S.A. 2008, Perú, Pag.41

<sup>28</sup> Blanchard & O'Connor, Administración por Valores, Editorial, Norma, Colombia, 2008, Pág. 4.

### 2.6.3. Factores que influyen en el funcionamiento de una empresa.

Existen factores que influyen en el funcionamiento y desarrollo de una empresa, para que permanezcan en el mercado interno y externo, entre los más importantes podemos citar los siguientes:

- a) **Factor Económico:** disponibilidad económica, de los accionistas de la empresa, factor que determina la liquidez y capacidad económica, para la realización de las actividades empresariales.
- b) **Factor Político:** decisiones gubernamentales, que redundan en el crecimiento y desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- c) **Factor Tecnológico:** tecnología necesaria, para el desarrollo de su personal y de la empresa.
- d) **Factor Social Æ Cultural:** clima laboral, grado de cultura, y cooperación entre grupos para el éxito o fracaso de la organización.
- e) **Factor Educativo:** programa de capacitación, que permitirá elevar el nivel educativo de los empleados de la empresa,
- f) **Factor Legal:** conocimiento de la parte legal, en el cumplimiento de las actividades asignadas, para el normal desempeño de las personas que laboran en la empresa.<sup>29</sup>

El empresario ecuatoriano necesita capacitarse y capacitar a sus colaboradores para lograr la productividad y competitividad, para

---

<sup>29</sup> Reinoso, Víctor, El Procesos Administrativo, Quito, 2000, pág.303

que pueda enfrentar con éxito la apertura de mercados y la integración económica dada por la globalización.

#### 2.6.4. Causas del fracaso de una empresa

El fracaso en la micro, pequeña y mediana empresa, está en la falta de competencias del dueño o de la persona que lo administra por des conocimiento del sector, experiencia y fallas administrativas.

Según James C. Worthy, quien escribió un artículo **titulado ¿Quién fracasa y por qué?**, las causas del fracaso son las siguientes:

- La persona que no reconoce que ya no puede trabajar y debe retirarse.
- El caso de negocios familiares en los cuales el padre no delega en sus hijos una vez que ellos están en posición de asumir el liderazgo.
- El mito de que uno es indispensable.
- El usar el pasado como una introducción al futuro.
- Falta de capital.
- No aplicación por parte de la gerencia en las cosas básicas relativas a la planificación, presupuestos, control, etc.

Otros estudios y artículos revelan que otra de las causas del fracaso es la falta de experiencia y conocimiento del empresario. Charles worth pone énfasis en que el futuro de la pequeña empresa no solo depende del capital, sino, del asesoramiento técnico por parte del gobierno a través de

agencias especializadas. Steiner hace énfasis en que se debe planificar a largo plazo.

El diccionario de metas comerciales, define a un objetivo como el resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Existe una continuidad en el conjunto de metas, cuyas definiciones traslapan unas a otras. En un extremo del espectro se encuentran los propósitos básicos, en el otro las metas a corto plazo y en el medio están los objetivos. Algunas empresas utilizan las palabras propósitos, objetivos y metas indistintamente, lo cual tiende a crear problemas semánticos. Muchas compañías y escritores utilizan la palabra meta en el mismo sentido que objetivo está usado en este libro y hablan de objetivos como de sinónimos de propósito. Cada empresa puede definir legítimamente su propio significado con sus propias palabras, pero al establecer las definiciones, éstas deben ser comprendidas claramente en toda la organización<sup>30</sup>.

### **2.6.5. Fases del Desarrollo de la Empresa**

Para Víctor Reinoso toda empresa con su capital humano trabaja en función de objetivos, pero están expuestas a cambios internos y externos

---

<sup>30</sup> George A Steiner, Planificación Estratégica, CECSA, México, 1991, Pág, 163.

en el orden económico, tecnológico y social. posee tres fases: en la fase 1.- (Pionera), se observa cómo la fijación de objetivos y de controles se convierten en las funciones más importantes de la gerencia, corresponde a la primera fase, donde una persona inicia una actividad con entusiasmo y compromiso personal, el dueño o propietario, que tiene una idea, para crear y desarrollar una empresa, un producto, o un servicio para satisfacer y desarrollar un (mercado), en esta fase 2.- (Administración Científica), los aspectos más importantes son la planificación y la organización, con la maquinaria organizacional, para pasar de una fase a otra se requiere de un cambio mental en las personas, en esta fase 3.- (Integración), la formulación de las políticas y la innovación, son los nuevos elementos, con una nueva visión completa de lo que es el desarrollo de las personas<sup>31</sup>.

Esto nos demuestra que para lograr el desarrollo empresarial no basta cumplir estas tres fases, sino que es necesario una buena administración, quizá la desventaja competitiva del empresario ecuatoriano está precisamente en la falta de aplicación de un conocimiento administrativo más sistematizado y programado que responda de manera eficiente, eficaz y económica a la empresa y al mercado.

## **2.7. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Por el solo hecho de haberse constituido en una micro, pequeña o mediana empresa entraña en si misma una estructura organizacional, su estructura puede ser informal o formal con asignación de funciones y responsabilidades conforme a su crecimiento en tamaño, complejidad, ámbito geográfico y la clase de industria que desarrolle.

---

<sup>31</sup> Reinoso, Víctor, El Procesos Administrativo, Quito, 2000, pág. 333

La estructura organizativa en sí debe ser consistente con la visión y los objetivos de la empresa y puede resultar una ventaja competitiva. El organigrama debería reflejar las responsabilidades sobre los márgenes de utilidad y tener en cuenta los elementos de la cadena de valor. Los Departamentos reflejan las habilidades necesarias para entregar valor a los clientes. Las líneas de reporte identificarán las responsabilidades, poder y flujo de información. La cantidad de personal subordinado controlado directamente por el gerente o supervisor se denominará parámetros de control. En las grandes organizaciones en particular, los estratos de gerenciamiento constituyen un factor de costo muy importante. Debe existir un balance entre lo que los gerentes pueden conseguir sin sobrecargarse y su deseo de lograr una meticulosa estructura organizacional, sea esta funcional, divisional, Holding o de la matriz<sup>32</sup>.

Para Jean . Paul Sallenave, la estructura, en el sentido estricto de la palabra, no es sino una de las variables del conjunto que maneja el gerente organizador, denominado esquema organizacional, y comprende:

- La adopción de una estructura.
- La definición de tareas.
- La administración de personal.
- La adopción de un sistema de motivación.
- La administración de sistemas de información y decisión.

El desafío que enfrenta el gerente general organizador es el de ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa, de manera

---

<sup>32</sup> Graham Friend y Stefan Zehle, *Cómo Diseñar un Plan de Negocios*, Buenos Aires, 2008, Pág 158.

que asegure el mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia con todas las variables del esquema organizacional<sup>33</sup>.

Para los autores, Gibson, Ivancevich y Donnelly, la estructura es un patrón de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal<sup>34</sup>.

Para Francisco González Domínguez, la estructura organizativa, está condicionada por una serie de contingentes como la edad, el tamaño de la empresa, el sector, el entorno, y el sistema técnico que viene utilizando o que se va a utilizar, en la actividad que se va a iniciar y por algunos factores relacionados con el poder: la propiedad de la empresa, la necesidad del poder fundamentalmente formal (autoridad) que vaya a tener los miembros que se dediquen a administrar o dirigir la empresa y también en algunos casos las modas en cuanto a estilos gerenciales, tipo de organizaciones, etc.<sup>35</sup>

Como se explica anteriormente el modelo de estructura organizacional diseñado por las PYMES, responde a las características organizacionales de tamaño, funcionalidad y operatividad de la organización, con el fin de explicar correctamente los roles de la estructura organizacional, debemos indicar que para su diseño previamente debe estar formulada la estrategia organizacional, por cuanto la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional, las actividades de generación de valor, considero que en este proceso que no son muy significativas y

---

<sup>33</sup> Sallenave Jean - Paul, Gerencia y Planificación Estratégica, Grupo Editorial Norma, Pág. 22.

<sup>34</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos, Editorial Mc Graw Hill, Pág. 367.

<sup>35</sup> González Domínguez Francisco, Creación De Empresas; Guía Para El Desarrollo De Iniciativas Empresariales, Editorial Pirámide, Pág. 119



productivas a menos que se utilice cierto tipo de estructura organizacional, para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones.

Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva<sup>36</sup>.

Por lo expuesto, considero que el rol de las estructuras organizacionales técnicamente es proveer los medios por los cuales los directivos pueden coordinar sus actividades de las diferentes funciones o áreas para explotar completamente sus capacidades y habilidades. Una estructura organizacional está compuesta de dos bloques básicos que son la diferenciación y la integración, la diferenciación no es más que la forma como una organización asigna las personas, los recursos y las responsabilidades organizacionales, con el único objetivo de crear valor, en función de este análisis, es importante indicar que cuanto mayor sea la cantidad de funciones y responsabilidades, unidades administrativas distintas en la organización y cuanto más capacitadas y especializadas sean estas áreas, mayor tendrá que ser la diferenciación, la integración es el medio por el cual la organización busca coordinar las personas y las funciones con el fin de desempeñar sus tareas organizacionales. Una empresa debe diseñar una estructura organizacional, que posibilite y facilite a las diferentes funciones y áreas coordinar de forma efectiva e integrada sus actividades, el intentar implementar una estructura

---

<sup>36</sup> Hill Charles W. L., Jones Gareth R., Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Editorial Macgraw Hill, Pág, 325.

organizacional, para coordinar y motivar las actividades de trabajo se requiere de un costo.

Los costos de operación de un sistema de estructura y control organizacional complejo, son mayores y difíciles de manejarla. Por este motivo, crear un diseño organizacional deficiente genera altos costos y puede provocar y afectar de forma directa el desempeño organizacional.

### **2.7.1. Estructuras Vertical y Horizontal**

El propósito de la estructura vertical es especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones de todos los niveles de la empresa.

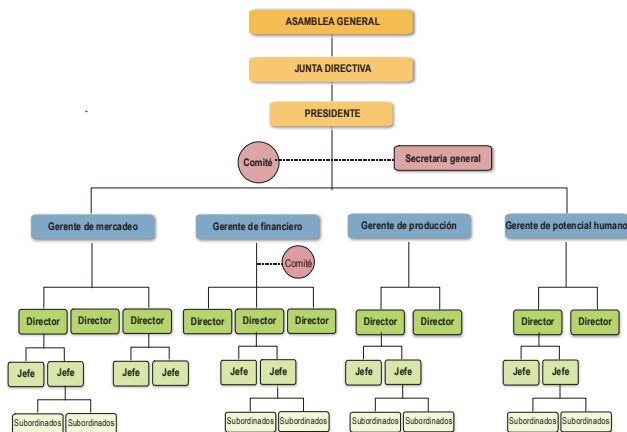
Esto significa que la gerencia, nivel directivo de la organización, escoge la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control.

La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo en la organización.

La estructura horizontal se centra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos organizacionales, explicando cómo el equipo directivo de una organización, deberá escoger la forma cómo distribuir las personas, tareas, funciones y áreas para incrementar su habilidad de generación y creación de valor.

**Gráfico 6 Organigrama Tradicional o Jerárquico**

## Organigrama tradicional o jerárquico



4.8 Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque Global e Integral - César Augusto Bernal T.

### 2.7.2. Estructura Funcional y por Productos

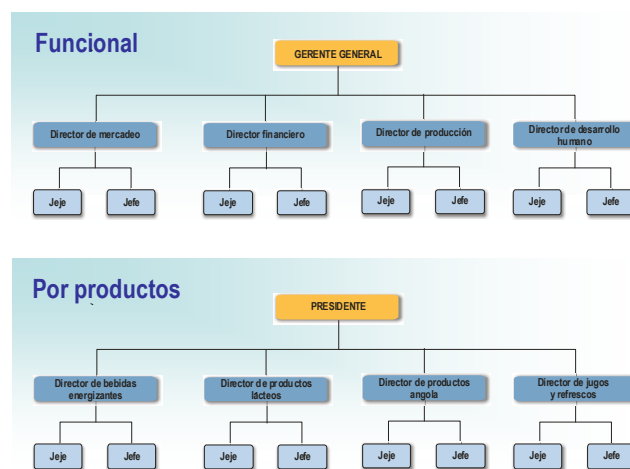
Las estructuras funcionales son las que agrupan a las personas con base en su competencia y experiencia comunes debido a que utilizan los mismos recursos.

- **Ventaja:** las estructuras funcionales proporcionan a los directivos mayor control de las actividades organizacionales, es más fácil cuando los distintos grupos se especializan en diferentes tareas organizacionales y son manejados por separado.
- **Desventaja:** en la medida que crecen y evolucionan las jerarquías funcionales, las funciones crecen más distantes entre sí, lo que se

hace cada vez más difícil comunicarse a través de las funciones y coordinar sus actividades.

## Gráfico 7 Departamentalización

### Departamentalización



4.9 Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque Global e Integral - César Augusto Bernal T.

### 2.7.3. Estructura Matricial

En la estructura matricial, más conocida como administración de proyectos o productos las actividades en el eje vertical se agrupan por funciones, de tal manera que existe una diferenciación familiar de tareas en las funciones como producción, investigación y desarrollo e ingeniería.

A este modelo vertical se superpone un modelo horizontal basado en la diferenciación por productos o proyectos, por lo general este tipo de estructura se utiliza en empresas que han desarrollado significativamente su actividad administrativa y técnica.

- **Ventaja:**

Las estructuras matriciales son planas, con pocos niveles jerárquicos, en la que los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes: un jefe de funciones, que es la cabeza de la función y un jefe de proyectos, que es el responsable de manejar los proyectos individuales, los empleados trabajan en un equipo de proyectos con especialistas de otras funciones e informan al jefe de proyectos sobre los temas de su responsabilidad.

- **Desventaja:**

Los costos de operar esta estructura son altos, ya que se requiere desplazamiento de personal, puesta en marcha de proyectos y relación con el equipo de trabajo.

## Gráfico 8 Departamentalización



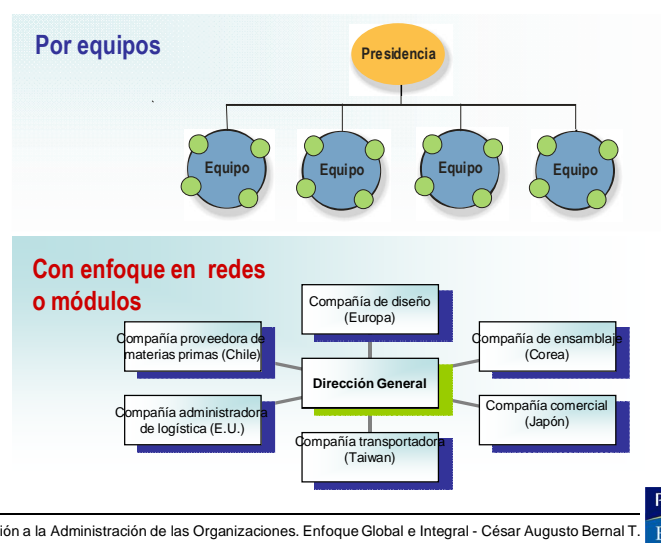
## 2.7.4. Estructura por Equipos

Esta estructura es más fácil y de menor costo de manejar debido a la forma como las personas están organizadas en permanentes equipos interdisciplinarios, las actividades de tareas se dividen a lo largo de las líneas de productos o proyectos con el fin de reducir los costos e incrementar la capacidad directiva para realizar un seguimiento y control de los procesos de fabricación.

El trabajo en equipo, permite una mejor integración entre compañeros en la organización y los resultados que se obtienen son validados por todos, ya la participación y aporte al cumplimiento de los objetivos propuestos son corporativos.

**Gráfico 9 Departamentalizaciones Modernas**

## Departamentalizaciones modernas



- **Ventaja**

Permite la creación y asignación de equipos interdisciplinarios, que se forman justo al comienzo del proceso de desarrollo del producto de tal manera que cualquier posible dificultad se corrige a tiempo, antes de que se generen mayores problemas relacionados con su diseño, las organizaciones de servicios como cadenas de almacenes o bancos pueden organizar sus actividades de ventas y mercadeo a nivel regional, en vez de nacional, con el fin de estar más cerca de sus clientes.

#### **2.7.5. Estructura Circular**

En los sistemas estructurales circulares se encuentra representado el nivel de mayor jerarquía en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y a su alrededor una red de círculos que estructuran un nivel de organización. Este tipo estructuras presentan líneas que representan los nexos de autoridad y responsabilidad que permiten cumplir con las disposiciones emanadas de los mandos que tienen capacidad de decisión.

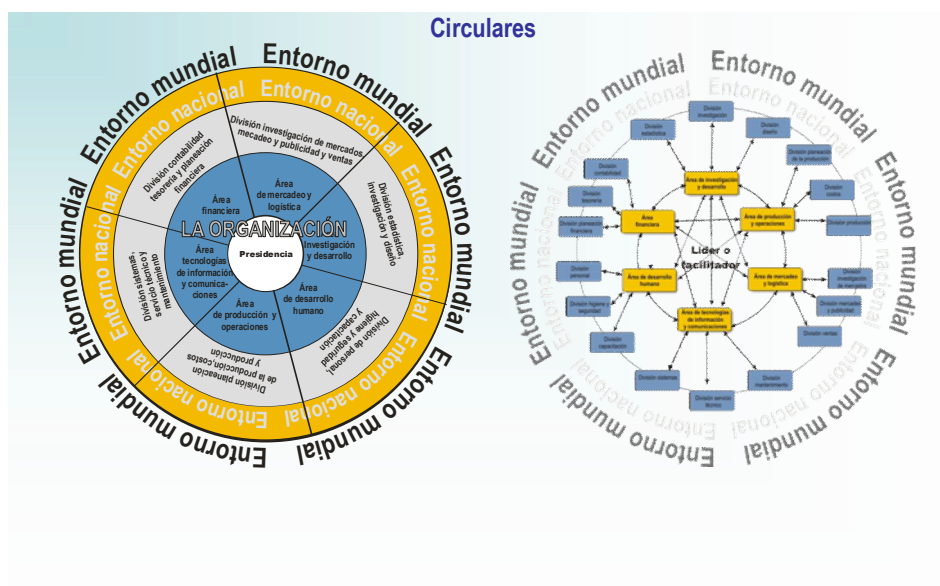
- **Ventaja**

Las ventajas de esta estructura, es que se identifican claramente los niveles jerárquicos, lo que da importancia a la estructura organizacional, por no crear diferencias en los niveles alto, medio y bajo, es decir existe un gran número de puestos con igual nivel de autoridad y responsabilidad y con la misma capacidad de acción.

En el siguiente gráfico presentado por el autor Bernal, podemos observar la moderna departamentalización que se aplican en las grandes empresas.

**Gráfico 10 Departamentalizaciones Modernas**

## Departamentalizaciones modernas



- **Desventaja**

La desventaja que encontramos en este tipo de estructura, está en la difícil comprensión de los niveles de autoridad y toma de decisiones, por la ubicación de varios niveles en la estructura, lo que puede llevar a confundir el verdadero sentido de la organización, para el cumplimiento de las actividades en cada área, en razón que en algunos casos, puede llegar a realizar una duplicación de actividades y responsabilidades.



Este tipo de estructuras lo aplican por lo general las grandes empresas, ya que han desarrollado una gran actividad empresarial y su rol es productividad, competitividad, y maximización de utilidades.

### **2.7.6. Filosofía Organizacional**

Siendo la cultura organizacional la energía social que mueve la organización hacia la acción, estimo que este será el principio que direcciona a la empresa en una alineación de valores éticos de responsabilidad, compromiso, identidad, lealtad, servicio, seguridad, confianza, respeto, calidad y valor a sus acciones, retos y compromisos organizacionales. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Por tanto, su formulación, puede tener un impacto importante en la forma como la compañía se dirige a sí misma<sup>37</sup>.

Este enfoque de filosofía organizacional, expresa los ideales de los fundadores de la organización, expresados en valores que se reflejan en la cultura organizacional. Este principio, transfiere su propósito únicamente con el interés de comunicar un estilo de vida organizacional, que muestre actitudes y comportamientos reflejados en valores pragmáticos que den vida presente y futura a la organización.

Los paradigmas reflejan supuestos que creemos; cómo funcionan las cosas y no como realmente son por su naturaleza generadores de conductas positivas o negativas, consecuencia de factores culturales que reflejan estilos de comportamiento vinculados con patrones sociales,

---

<sup>37</sup> Patricio Rojas Arias, Enfoque Desarrollo Organizacional y Gerencial, Quito, 2004, Pág.143.

familiares, educativos, culturales y empresariales, que tiene un impacto directo en los niveles de desempeño organizacional.

Los cambios en las empresas ocurren en el interior de las personas, no cambian las organizaciones sino el talento humano.

Según Peter Senge, los negocios y otras empresas humanas también son sistemas, en virtud que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que generalmente tardan años en mostrar sus efectos mutuos. El pensamiento sistémico es un marco conceptual de conocimientos y herramientas desarrollado para que los patrones resulten más claros y nos ayuden a modificarlos<sup>38</sup>.

La aplicación del pensamiento sistémico en las MIPYMES, fortalecerá toda la red de aportaciones administrativas y humanas que se consoliden en un objetivo de eficiencia eficacia y economía, que le conduzca a lograr la calidad en su mayor dimensión, como un factor que visualice todo un sistema estructural y operativo de redes de trabajo que aportan al desarrollo del gran objetivo de la organización, la misma que se verá reflejada en los niveles de satisfacción de los empleados o clientes internos, y también para los clientes externos como los usuarios, consumidores y proveedores.

## 2.8. ¿QUÉ ES UN PROCESO?

El proceso es un conjunto de actividades que transforman una entrada en una salida, insumos en productos o recursos en resultados, al

---

<sup>38</sup> Patricio Rojas Arias, Enfoque Desarrollo Organizacional y Gerencial, Quito, 2004, Pág.147.

agregar valor a la entrada para conseguir una mejora sustancial a la salida y buscar en todo esto una productividad adecuada.

Esto se vería de la siguiente forma: Recursos/ Insumos/ Proceso/ Resultados/ productos<sup>39</sup>.

Un proceso es una serie de acciones o etapas orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por las actividades del proceso.

### Gráfico 11 Proceso



**Gráfico: 11 Proceso**  
**Fuente: Autor**

En resumen podemos decir que no existe producto y/ o servicio sin un proceso y no existe proceso sin un producto o servicio, que agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno, ya que de alguna forma nos encontramos comprometidos en algún proceso constituido por, un conjunto de procedimientos, actividades o conjunto de tareas o pasos, que se deben realizar para cumplir con los objetivos propuestos.

---

<sup>39</sup> Meza Geovanny, Tesis Incidencia de las Estructuras Organizacionales en la Productividad del Sector Público, Quito, 2007.

### 2.8.1. Visión de una Organización Vertical

Cuando se trata de diseñar una estructura organizacional organigrama en una empresa, surgen algunos aspectos importantes o características de los organigramas como las siguientes:

El organigrama es una representación gráfica y física de los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

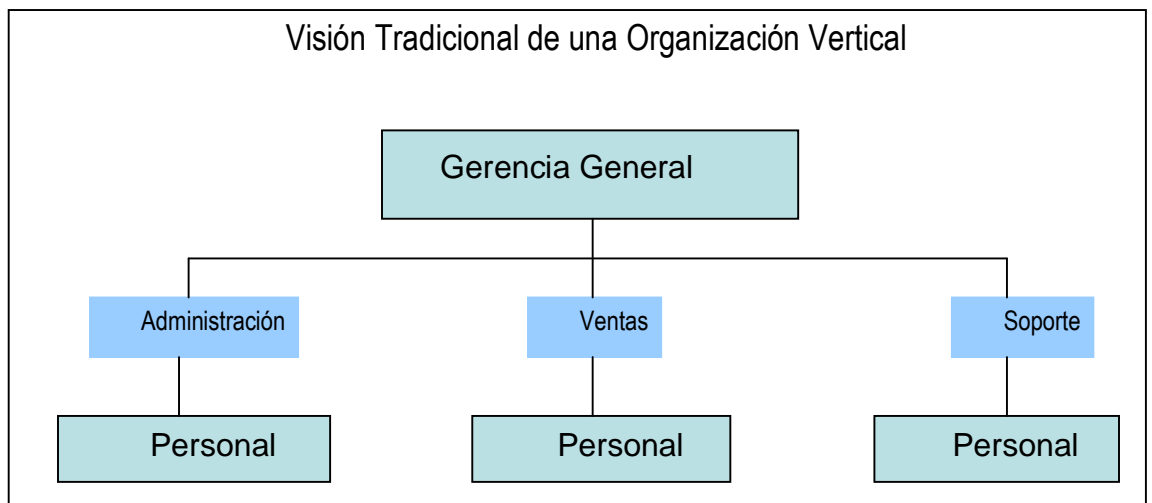
Todo organigrama debe responder a una estructura organizacional empresarial dada con unidad de mando, alcance de control, delegación e igualdad operativa.

Este tipo de visión vertical tiene grandes inconvenientes cuando una organización crece de tamaño y complejidad, y se mueve en entornos que cambian rápidamente.

Con una tecnología cada vez más complicada, reduce la posibilidad de mostrar al cliente, todo el proceso de producción de los diferentes productos o servicios que la organización produce para suministrar a los diferentes mercados donde se encuentra los clientes reales y potenciales.

Más peligroso es cuando los directivos ven exclusivamente a sus organizaciones desde la perspectiva vertical funcional, donde los objetivos son fijados de forma individual para cada función, esto crea el efecto de aislamiento entre funciones generando espacios en blanco entre ellas.

### Gráfico 12 Visión Tradicional de una Organización Vertical



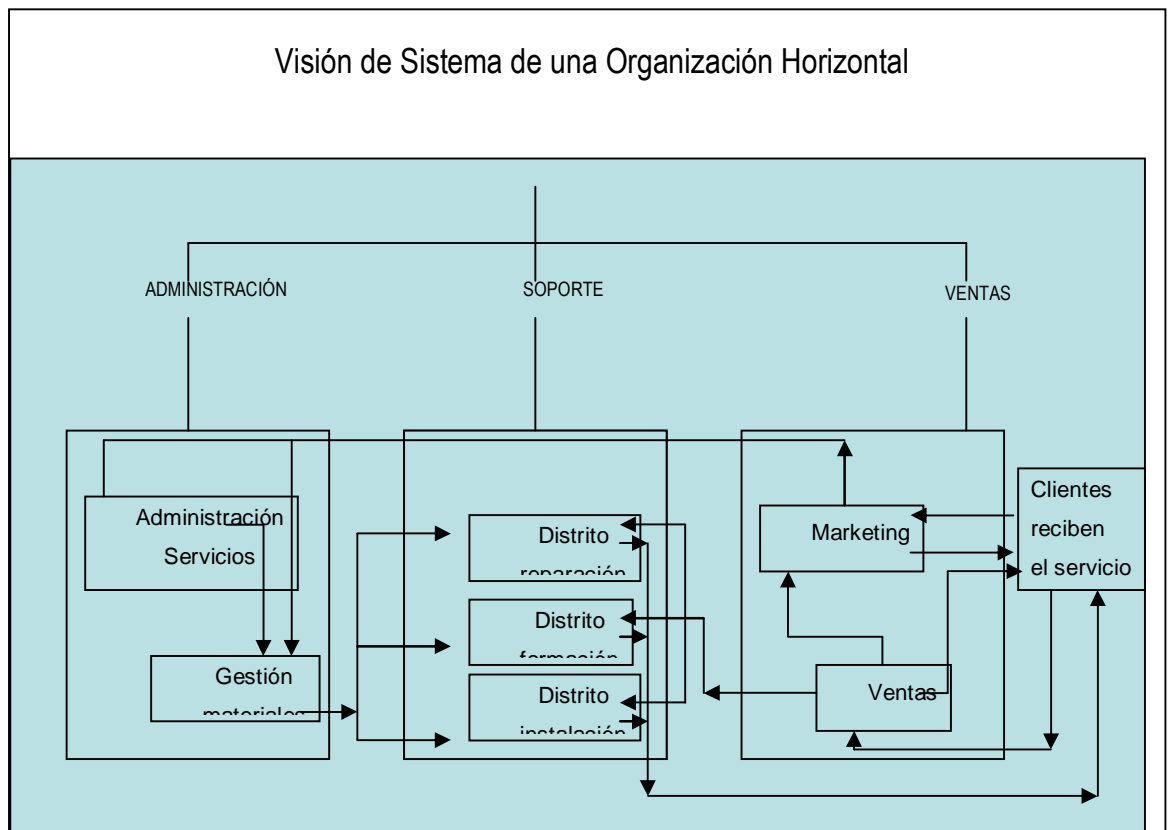
**Gráfico: 12 Visión Tradicional de una Organización Vertical Autor: Manuel Moñino Fuente: Nota técnica de la división de Investigación del IESE**

### 2.8.2. Visión de una Organización Horizontal

Esta visión horizontal incluye aspectos no mostrados en la visión vertical, como: cliente, flujo de actividad, producto o servicio, relación cliente suministrador interno.

Los procesos permiten establecer el flujo de trabajo dentro y entre funciones para tratar de conseguir que con la suma de esfuerzos funcionales (departamentos), de forma eficaz y eficiente, se alcancen las metas y los objetivos planteados por la empresa y las expectativas, requerimientos y deseos de satisfacción por parte de los clientes internos y externos.

### Gráfico13 Visión de Sistema de una Organización Horizontal



**Gráfico: 13 Visión de Sistema de una Organización Horizontal. Autor: Manuel Moñino**  
**Fuente: Nota técnica de la división de Investigación del IESE.**

#### 2.8.3. Características de los Procesos

Son etapas orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por las actividades del proceso.

También es un proceso como un conjunto estructurado y medible de actividades que se desarrollan en una organización con el objetivo de

conseguir un resultado concreto para un cliente o mercado específico<sup>40</sup>.

Proceso de la empresa. Todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción (por ejemplo, de pedidos, proceso de cambio en ingeniería, de nómina, diseño del proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización<sup>41</sup>.

#### Gráfico 14 Proceso



**Gráfico: 14 Proceso. Autor: Manuel Moñino**

**Fuente: Nota técnica de la División de Investigación del IESE.**

En general, todo proceso debe poder presentarse mediante un diagrama de flujo representándolos gráfica o simbólicamente todos los pasos de un proceso, útil para identificar duplicidades de funciones o cuellos de botella y tomar decisiones correctivas preparando procedimientos escritos o una combinación de ambos rendimiento que debe ser medido, por medio de un mapa secuencial de las actividades que deben realizarse para alcanzar una meta o cumplir con un resultado esperado.

---

<sup>40</sup> Moñino, Manuel Nota técnica de la División del IESE, Página, 6

<sup>41</sup> Harrington, H. James: *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa*, Página, 10.

#### 2.8.4. Estructura de un Proceso

Para Meza. G, el proceso es un conjunto de actividades que transforman una entrada en una salida, insumos en productos o recursos en resultados, al agregar valor a la entrada para conseguir una mejora sustancial a la salida y buscar en todo esto una productividad adecuada<sup>42</sup>.

Koontz y Wehrich, consideran varios elementos fundamentales en la estructura y proceso de la organización. En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad, en consecuencia, está sujeta a cambios. En tercer lugar y como sucede con cualquier plan, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Lo mismo que en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, tecnológico, político, social o ético. Ésta debe diseñarse a favor del trabajador, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro en cambio permanentemente. En este sentido, una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática. No existe una estructura organizacional única para todas las situaciones. Una estructura organizacional efectiva depende de la situación prevaleciente. En cuarto lugar, y puesto que toda organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura

---

<sup>42</sup> Meza, Geovanny, Incidencia de las estructuras organizacionales en la Productividad del Sector Público. Caso de

Estudios Ministerio de Economía y Finanzas, Tesis, IAEN, 2007, Pág. 21.

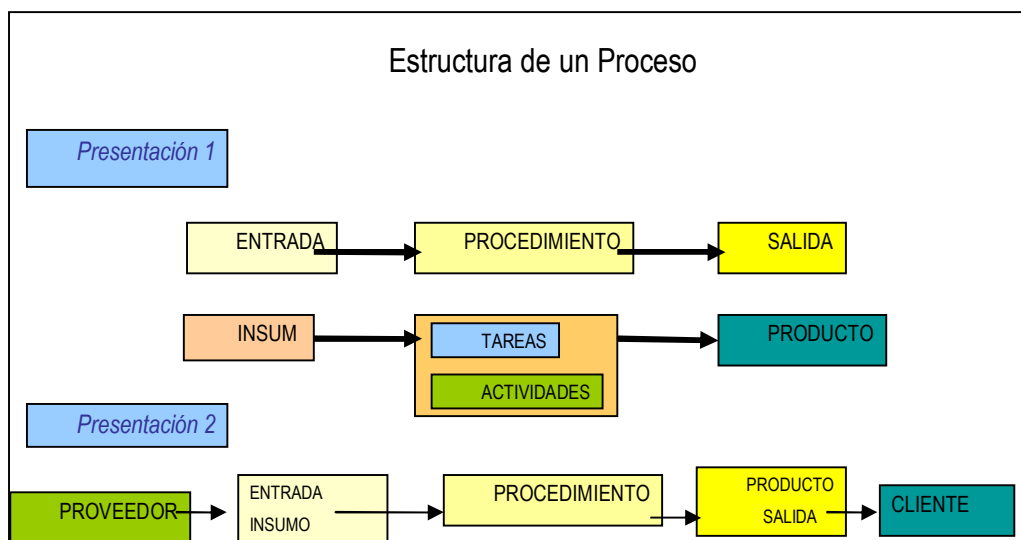


organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos, es importante considerar el tipo de personas que la componen<sup>43</sup>.

### Gráfico 15 Estructura de un Proceso

Las estructuras por procesos actualmente son las más representativas.

La mayoría de las entidades públicas y privadas han desarrollado esta clase de estructura.



**Gráfico: 15 Estructura de un Proceso. Autor: Sandra Dávila**  
 Fuente: Reingeniería de Procesos.

- **Ventaja**

La ventaja es mayor frente a las otras estructuras, en razón que las actividades y responsabilidades, pertenecen a todos los integrantes que

<sup>43</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración una Perspectiva Global, México, Mc Graw Hill, 1998, Pág, 261.

son parte de un determinado proceso, permite mayor delegación de responsabilidades, permitiendo que el nivel directivo, igualmente la estructura por procesos fortalece la motivación de los empujados, en razón que desarrolla una política de participación en la planificación y la toma de decisiones, permite el mejor desarrollo del personal en lo referente al fortalecimiento de sus competencias reflejadas en el conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes de planificación y ejecución.

Por lo tanto varios exponentes coinciden en que un proceso requiere de varios factores:

En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetos porque de ellos se derivan actividades.

En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la organización, para ejercer la dirección.

En tercer lugar, la estructura de la organización, debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de sus integrantes en procura de lograr los objetivos en eficiencia. En este sentido, la estructura organizacional debe ser dinámica.

En cuarto lugar, la organización se integra de personas, una estructura organizacional debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, y de acuerdo con los objetivos y las actividades correspondientes.

En toda organización se debe decidir los niveles organizacionales, cuántos subordinados puede dirigir un funcionario superior, esto puede

ser de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización, y de ocho a quince en los niveles inferiores.

Existe la tendencia a considerar a la organización y la departamentalización como fines en si mismo y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad e integridad de los departamentos y de sus niveles.

La división de las actividades en departamentos, su organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son completamente deseables por si mismos.

Los niveles departamentales son costosos, a medida que aumenta se dedica más esfuerzo y dinero a la administración.

Los niveles departamentales complican la comunicación; una organización con muchos niveles tiene mayor dificultad para comunicar los objetos, planes y políticas en forma descendente a través de la estructura organizacional, que aquella en que el Director se comunica directamente con sus empleados.

A medida que la formación desciende por la línea de mando generalmente se produce omisiones y malas interpretaciones.

Los niveles también complican la comunicación desde los niveles inferiores hasta los estratos superiores, lo cual es muy importante como la comunicación descendiente.

En toda estructura existe la necesidad de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar la eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos institucionales. En cada

estructura se debe incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio.

Toda organización avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, externo como interno. La organización que sufre de inflexibilidad, si se trata de resistencia al cambio y procedimientos demasiados complicados, se arriesga a ser incapaz de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, políticos y sociales.

Puesto que, la Dirección depende en alto grado de la calidad de liderazgo de quienes se encuentran en puestos ejecutivos, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el servidor público o privado puede dirigir con mayor eficacia, eficiencia y economía.

En este sentido, organizar es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamento sean considerados como líderes y en la cual se les ayude en sus tareas de liderazgo, la estructura organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

La autoridad está ligada a la estructura de la organización, está en vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales.

La autoridad es la herramienta con la que se está en posibilidad de ejercer la discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO**

Este capítulo contiene la metodología de la investigación realizada, la hipótesis, los resultados de la encuesta y entrevista, y los resultados de la estructuras organizacionales de las micros, pequeñas y medianas empresas investigadas, para la comprobación de la hipótesis establecida.

## DIAGNÓSTICO

La presente investigación se realizó en las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) del Cantón Quito, Provincia de Pichincha y comprendió al sector gráfico.

### 3.1- Metodología

El presente trabajo es una investigación aplicada en el área administrativa, de las micro, pequeñas y medianas empresas, inmersas en el sector gráfico, los datos obtenidos son producto del proceso investigativo bibliográfico y de campo por medio de la aplicación del instrumento de la encuesta mediante un cuestionario de preguntas y de la entrevista.

En lo que corresponde a los métodos aplicados en este proceso de investigación, con la finalidad de recopilar la información necesaria que nos permita tener conocimiento real, se utilizaron los métodos que se detallará en el siguiente cuadro. En relación a las técnicas utilizadas, la encuesta con un cuestionario con nueve preguntas de tipo cerrado, y la entrevista con cinco preguntas técnicas importantes, permitieron la obtención de la información, la misma que fue proporcionada por propietarios, gerentes o directivos de las MIPYMES. (Anexo 1), y (Anexo 2).

Su alcance tiene que ver con un estudio descriptivo, mediante el cual se busca conocer como incide la falta de una estructura organizacional en la productividad y competitividad en el sector gráfico.

## CUADRO 6 Métodos y Técnicas

ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RESULTADOS
FUNDAMENTO TEÓRICO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Analítico</li> <li>3. Sintético</li> </ol>		Fundamentación teórica sobre la micro, pequeña y mediana empresa
DIAGNÓSTICO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas empresas</li> <li>2. Recolección de información</li> </ol>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	Diagnóstico actual sobre aplicación de estructuras organizacionales en la MIPYMES

Las fuentes primarias como la encuesta y la entrevista proporcionaron directamente la información en relación con el objeto de estudio, permitiendo el contacto directo con el dueño, propietario o gerente de la micro, pequeña y medianas empresas.

Las fuentes secundarias proporcionaron información a través de la revisión bibliográfica de materiales impresos del mismo sector, libros, revistas, periódicos e Internet.

### 3.1.1. Variables

**CUADRO 7: Variables**

<b>Variable Independiente</b>	Incidencia de las Estructuras Organizacionales
<b>Variable Dependiente</b>	Productividad y Competitividad en las MIPYMES del sector gráfico afiliado a la CAPEIPI

### 3.1.2. Población y muestra

De acuerdo al estudio realizado y su alcance, en cuanto a la población para la presente investigación, se consideraron doscientas cinco micro, pequeñas y medianas empresas del sector gráfico afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), de este sector.

Para obtener el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Componentes:

Valor de N:

Corresponde al tamaño de la población que en este caso el personal total de empresas pertenecientes a la CAPEIPI (205).



Valor de Z <sub>12</sub>:

Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para el caso de estudio se seleccionará un nivel de confianza para el estudio del 95%, siendo un nivel adecuado de confiabilidad.

De acuerdo a este nivel de confianza el valor de Z será igual a 1.96

Valor de P:

Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asumirá un valor de P de 0,5 con el cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo de la población.

Valor del e:

$e$  representa el error permisible que se considera para el estudio, en este caso se puede considerar aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de ( $e$ ) en proporción para este caso es: 0.05

De esta manera se obtiene un tamaño de la muestra que sea significativo de la población y que permita realizar un estudio con un 95% de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5%.

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{205(1,96)^2 0,5(1 - 0,5)}{(204)0,05^2 + 1,96^2 (0,5)(1 - 0,5)}$$

$$n = 133,9 \text{ } ^1 \text{ } 134$$

## 134 Tamaño de la muestra

Se trabajó con una muestra de 134 empresas, lo que determina un estudio con un coeficiente de confiabilidad del 95% y un error probable máximo del 5%, población misma la que fue posible realizar el proceso de investigación para direccionar al objetivo planteado, recabando la información necesaria de las micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector gráfico mediante la aplicación de las técnicas de la investigación científica como la encuesta y la entrevista aplicadas a las empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI.

Es importante destacar que el sector de la MIPYES, juega un papel preponderante en el desarrollo socio económico del país, por su generación de empleo y emprendimiento empresarial.

### 3.2 Hipótesis

La estructura organizacional en las empresas del sector gráfico afiliado a la CAPEIPI, afecta el nivel de productividad y competitividad de las mismas, así como su desarrollo y crecimiento.

- Hipótesis de Investigación (HI): La aplicación de una adecuada Estructura Organizacional contribuye al mejoramiento de la productividad y competitividad de las PYMES del sector Gráfico.
- Hipótesis Nula (Ho): La aplicación de una adecuada Estructura Organizacional no Contribuye al mejoramiento de la productividad y competitividad del sector Gráfico afiliado a la CAPEIPI.

### 3.3. Instrumento de encuesta aplicado

A continuación, el cuadro No. 8 muestra el cuestionario de la encuesta aplicada a la micro, pequeña y mediana empresas del sector gráfico afiliados a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, para la obtención de la información requerida en el presente trabajo de investigación.

**Cuadro 8: Instrumento de encuesta**

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	¿Cuenta su empresa con una adecuada estructura organizacional?	Si	
		No	
2	¿Qué clase de estructura organizacional rige a su empresa?	Vertical	
		Procesos	
		Horizontal	
		Matricial	
		Otra	
		Ninguna	
3	¿Cree Usted que con la aplicación de una adecuada estructura organizacional en las empresas, mejorará la productividad y competitividad?	Si	
		No	
4	Indique el número de personas que laboran en su empresa en:	Administrativa	
		Producción	
5	Clasifique a su empresa como:	Micro<10	
		Pequeña>10	
		Mediana>50	

6	Señale con una (X), en qué rango de ventas anuales está su empresa, en miles de dólares en el año 2008.	Menor a \$100.000	
		Entre \$100.000 y 250.000	
		Entre \$250.000 y \$1'000.000	
		Mayor a \$1'000.000	
7	Su empresa cuenta con tecnología moderna.	SI	
		NO	
8	Con qué nivel de estudios cuenta el personal que labora en su empresa en las áreas administrativa y de producción.	Primaria	
		Secundaria	
		Superior	
		Postgrado	
9	Su empresa participa en el mercado.	Local	
		Regional	
		Nacional	
		Internacional	

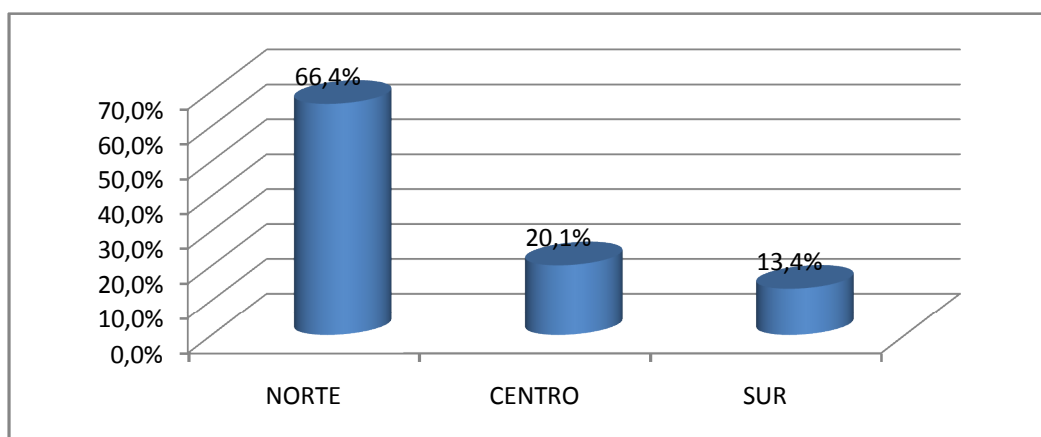
### 3.3.1 Resultados de las encuestas

En el cuadro 9 se expone el número de encuestas realizadas a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector gráfico afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, en los sectores Norte, Centro y Sur. El método utilizado es el muestreo aleatorio simple, en el gráfico 16 se muestra de forma esquemática el número de encuestas validadas.

**Cuadro 9 Encuestas validadas**

	Frecuencia	Porcentaje
NORTE	89	66,4%
CENTRO	27	20,1%
SUR	18	13,4%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

**GRÁFICO 16 Total de empresas encuestadas**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador

De las 134 empresas que corresponden a la muestra obtenida, se desprende que el 66% empresas se encuentran ubicadas en el sector norte, 27 se encuentran ubicadas en el sector centro correspondiente al 20% y 18 empresas se encuentran en el sector sur correspondiente al 13 %. En este primer resultado se encuentra un mayor número de empresas situadas en el sector norte, luego en el sector centro y con un menor porcentaje en el sector sur, de lo cual se desprende que, de las empresas afiliadas a la CAPEIPI, la mayor parte se encuentran en el sector norte de la ciudad de Quito lo cual muestra una agrupación bastante mayor de empresas del sector gráfico en este sector de la ciudad.

#### **3.3.1.1. Análisis de las respuestas de la encuesta**

A continuación se presenta un análisis detallado de las respuestas a las preguntas establecidas en la encuesta a la micro, pequeña y mediana empresa del sector gráfico afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI:

**Pregunta No. 1:** ¿Cuenta su empresa con una adecuada estructura organizacional?

Esta pregunta tiene como objetivo conocer si las micro, pequeñas y medianas empresas encuestadas, manejan una estructura organizacional con criterio empresarial. Como se puede ver en el cuadro 10 y gráfico, 17 empresas que representan el 54.5% de las encuestadas indican poseer adecuada estructura, mientras que 61 empresas representadas por el 45.5 % no poseen estructura o la misma no es adecuada, lo que demuestra que de una u otra forma, la mayor parte de las micro, pequeñas y medianas empresas tratan de organizarse en base a criterios técnicos empresariales.



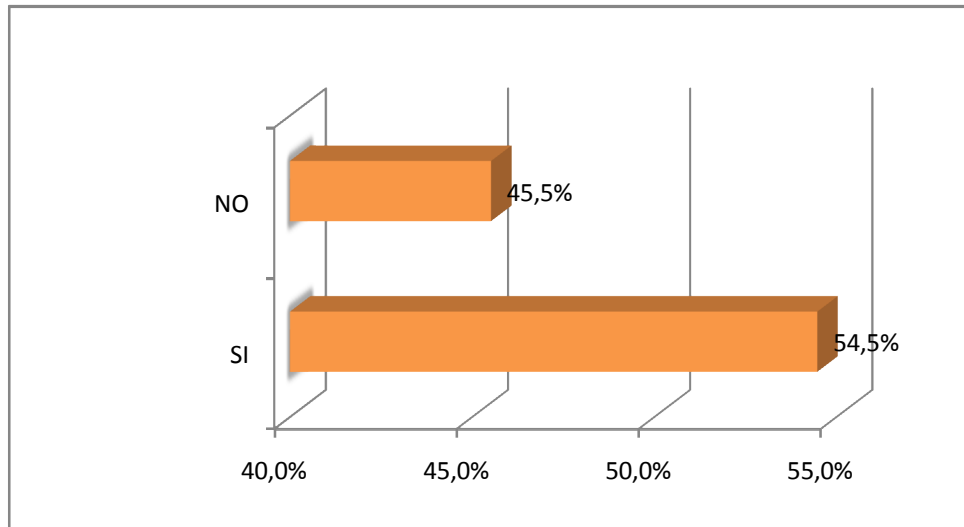
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

### Cuadro 10.- Estructuras Organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje
SI	73	54,5%
NO	61	45,5%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

### GRÁFICO 17 Estructuras Organizacionales



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador

El resultado de la pregunta anterior será muy importante en el posterior análisis, mismo que permitirá demostrar la hipótesis en la cual se debe relacionar la productividad en este tipo de industrias con el hecho de poseer estructura organizacional adecuada.

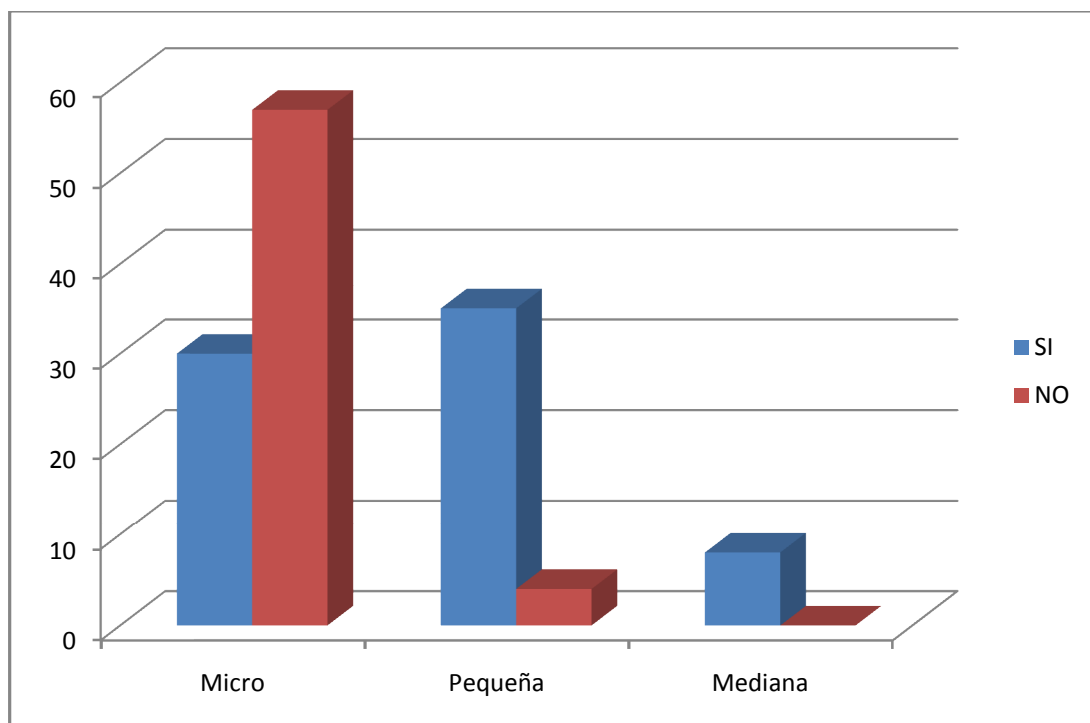
### CUADRO 11 Empresas que poseen Estructura Organizacional de acuerdo al tipo

	SI	NO	TOTAL
Micro	30	57	87
Pequeña	35	4	39
Mediana	8	0	8
<b>TOTAL</b>	73	61	134



En el gráfico No. 18 se observa que la mayoría de empresas que poseen una Estructura Organizacional son: las pequeñas y medianas empresas, se observa también que todas las empresas medianas disponen de estructura y que de las medianas empresas, muy pocas no disponen de una adecuada estructura. Adicionalmente es importante señalar, que 26 micro empresas si poseen una estructura vertical.

**GRÁFICO 18 Empresas que poseen Estructura Organizacional**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador

**Pregunta No. 2** ¿Qué clase de estructura organizacional rige a su empresa?

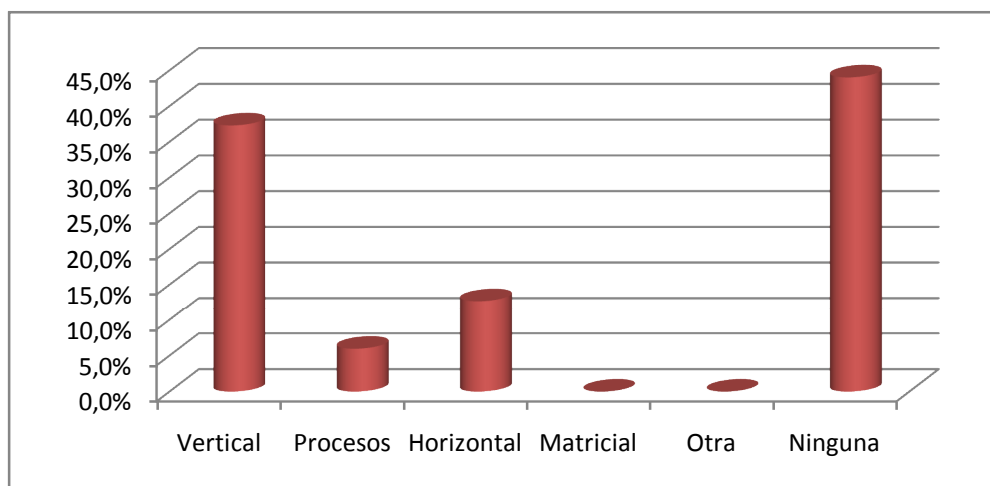
Esta pregunta tiene como objetivo conocer y verificar el tipo de estructura que aplican las MIPYMES, con la finalidad de establecer un criterio real

sobre la incidencia en la productividad y competitividad de la empresa, y al mismo tiempo determinar inclusive si el tipo de estructura tiene incidencia en la productividad. Como se puede ver en el cuadro No. 12 y gráfico 19

**CUADRO 12 Tipos de Estructuras Organizacionales**

	Frecuencia	
Vertical	50	37,3%
Procesos	8	6,0%
Horizontal	17	12,7%
Matricial	0	0,0%
Otra	0	0,0%
Ninguna	59	44,0%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

**GRÁFICO 19 Tipos de Estructuras Organizacionales**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador

Como se puede observar, la mayor parte de empresas que disponen de estructura, manejan un esquema vertical, mientras solamente pocos (12,7%) tienen estructuras horizontales. Adicionalmente existe un porcentaje muy bajo de empresas que tienen un tipo de estructura por procesos (6%), aspectos que será necesario verificar si estos tipos de estructura tienen relación con la productividad.

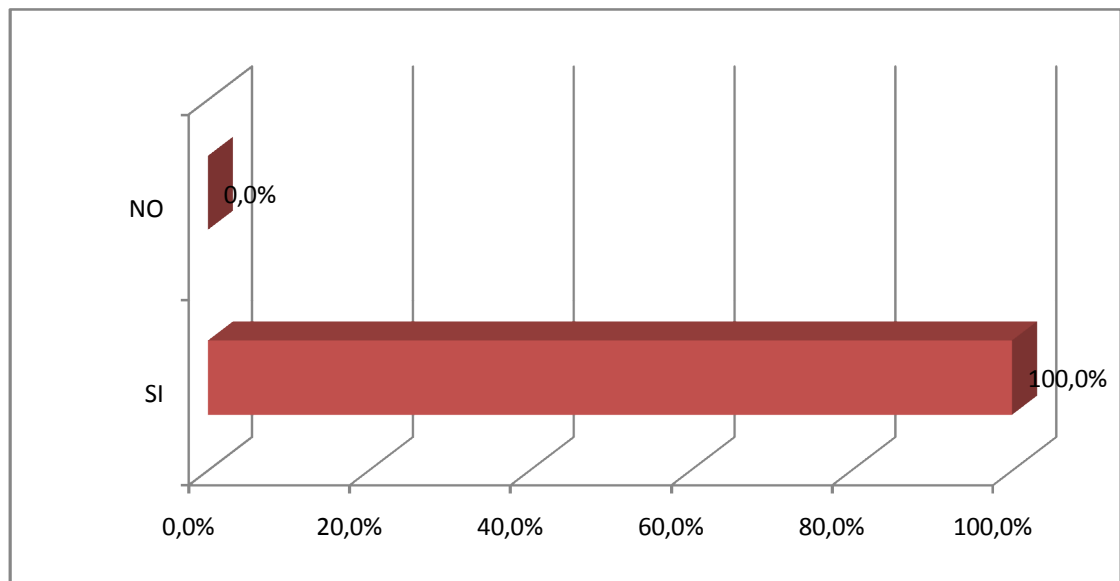
**Pregunta No. 3** ¿Cree Usted que con la aplicación de una estructura organizacional en su empresa, mejoraría la productividad y competitividad?

A fin de conocer el criterio empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas encuestadas sobre si con la aplicación de una estructura organizacional mejoraría la productividad y competitividad de su empresa, se pudo recabar la siguiente información plasmada en el cuadro No. 13 y en el gráfico 20 las 134 empresas responden que una estructura organizacional incide en la productividad y competitividad de la misma.

**CUADRO 13 Productividad y Competitividad**

	Frecuencia	Porcentaje
SI	134	100,0%
NO	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

### GRÁFICO 20 Productividad y Competitividad



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador

La respuesta es completamente contundente, pues siendo empresarios y cada uno de ellos con su experiencia, inclusive quienes actualmente indican no disponer de una estructura adecuada mencionan que definitivamente la productividad si depende de la estructura organizacional, lo cual ofrece al estudio una primera respuesta que verifica, a través de la opinión de los empresarios de este sector, que si existe relación dependiente entre productividad y estructura empresarial.

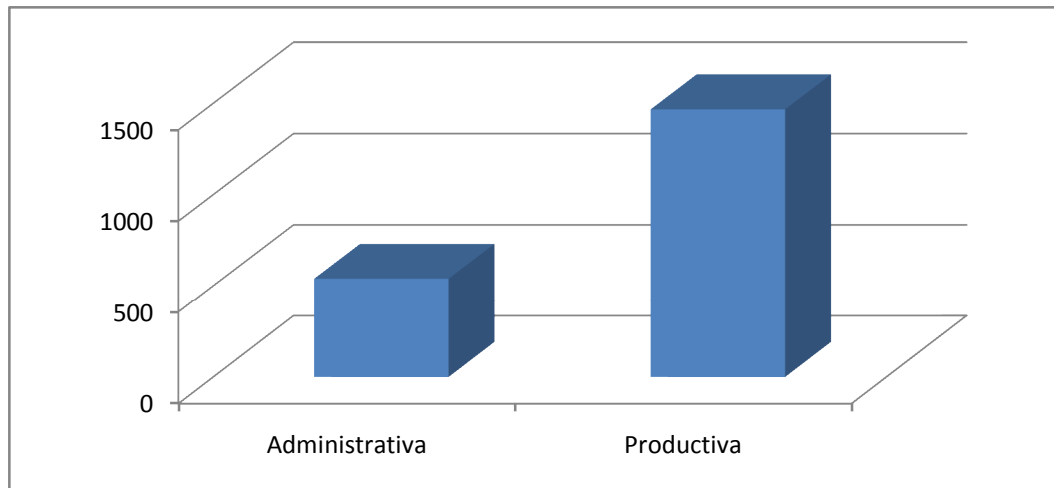
**Pregunta 4:** Indique el número de personas que laboran en su empresa en las áreas administrativa y de producción.

El cuadro 14 señala que de un total de 2008 empleados 540 laboran en el área administrativa equivalente al 26.9 % y 1468 en el área de producción equivalente al 73 %, lo cual indica que la mayor concentración de personal está en el área de producción, como se muestra en el gráfico 21.

**CUADRO 14 Personas que laboran en el área Administrativa y Producción**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativa	540	26,9%
Productiva	1468	73,1%
<b>TOTAL</b>	<b>2008</b>	<b>100,0%</b>

**GRÁFICO 21 Personas que laboran en el área Administrativa y Producción**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador

De las 540 personas que laboran en el área administrativa, 148 personas pertenecen a la micro empresa, 196 personas pertenecen a la pequeña empresa y 196 personas pertenecen a la mediana empresa, el mayor número de personas se encuentran en las pequeñas y medianas empresas, debido a que al tener una mejor estructura organizacional cuenta con un mayor número de personal para el desarrollo de su actividad empresarial.

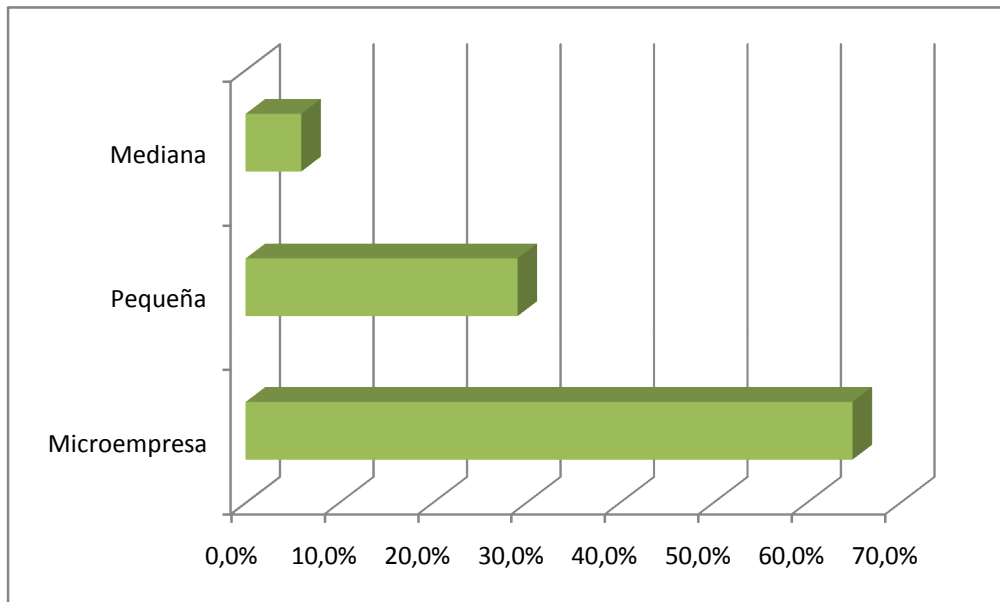
**Pregunta No. 5:** Clasifique a su empresa como micro, pequeña o mediana empresa:

De la muestra obtenida de 134 empresas, se procedió a realizar la encuesta para recabar la información plasmada en el cuadro 15 y gráfico 22 con el siguiente resultado: 87 micro empresas equivalente al 64.9 %, 39 pequeñas empresas equivalente al 29.41 % y 8 medianas empresas equivalente al 6%. Lo cual muestra que la mayor parte de las empresas del sector son microempresas, pero dentro de este sector mayoritario, conjuntamente con las pequeñas y medianas empresas observadas, es posible analizar los objetivos de la investigación y verificar la hipótesis planteada.

**CUADRO 15 Caracterización de las Empresas**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Microempresa	87	64,9%
Pequeña	39	29,1%
Mediana	8	6,0%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

### GRÁFICO 22 Caracterización de las Empresas



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

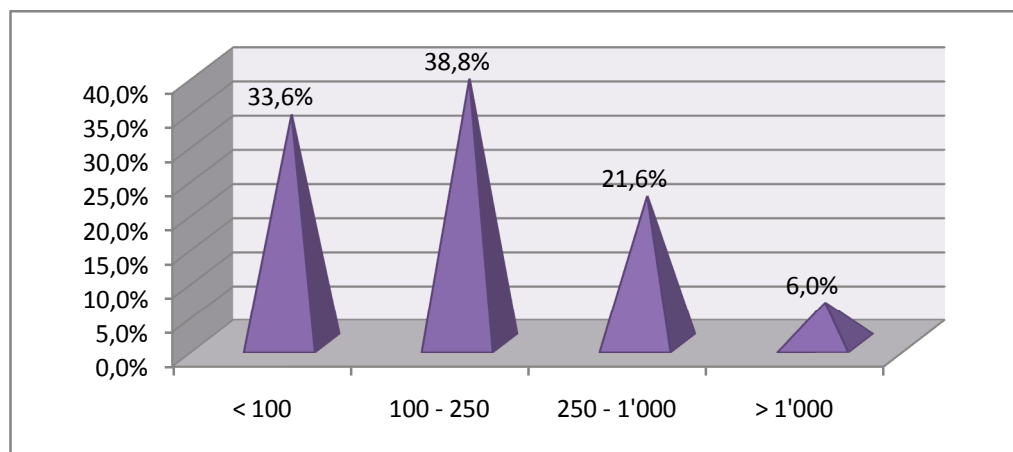
**Pregunta 6:** Señale con una (X), en qué rango de ventas anuales está su empresa, en miles de dólares en el año 2008.

El cuadro 16 y el gráfico 23 muestran los resultados de la pregunta solicitada, en los cuales 45 micro empresas correspondiente al 33,6 % tienen volúmenes de ventas anuales menores a \$100.000, mientras que 52 empresas (38,8%) tienen ventas entre \$100.000 y \$250.000, aún microempresas, pero con un mayor volumen de ventas. Hay 29 pequeñas empresas, equivalente al 21,6 % las cuales generan ventas anuales iguales o mayores a 250.000 dólares y menores a \$1.000.000, y existen ocho medianas empresas con ventas mayores a 1000.000 de dólares

**CUADRO 16 Rango de Ventas Anuales**

	Frecuencia	Porcentaje
< 100	45	33,6%
100 - 250	52	38,8%
250 - 1'000	29	21,6%
> 1'000	8	6,0%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

**GRÁFICO 23 Rango de Ventas Anuales**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

Este resultado por si solo, muestra que la mayor acumulación de empresas, como se pudo ver anteriormente, se encuentran en rangos de ventas relativamente pequeños, esto es debido al sector de estudio seleccionado, sin embargo es una pregunta muy importante, pues será posteriormente relacionada con el hecho de disponer o no de una estructura organizacional demostrando o no si realmente en la práctica existe relación entre la productividad, niveles de producción o ventas y la estructura de la empresa.



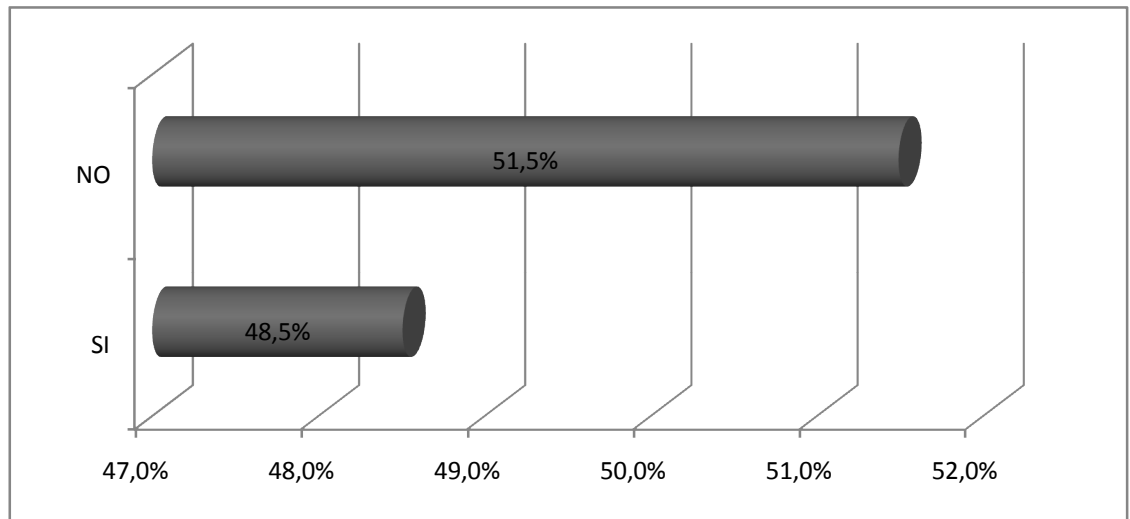
**Pregunta No. 7:** Su empresa cuenta con tecnología moderna.

Es muy significativo destacar como las pequeñas y medianas empresas han desarrollado su accionar empresarial, si bien el cuadro 17 y gráfico 24 refleja 65 empresas, que corresponden al 48.5 %, que poseen tecnología moderna, 69 empresas representadas por el 51.5 % indican no poseer tecnología moderna, del 100 % de la muestra encuestada, lo cual puede ser un factor más en la determinación de la productividad de las empresas.

**CUADRO 17 Empresas con tecnología moderna**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	65	48,5%
NO	69	51,5%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

**GRÁFICO 24 Empresas con tecnología moderna**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

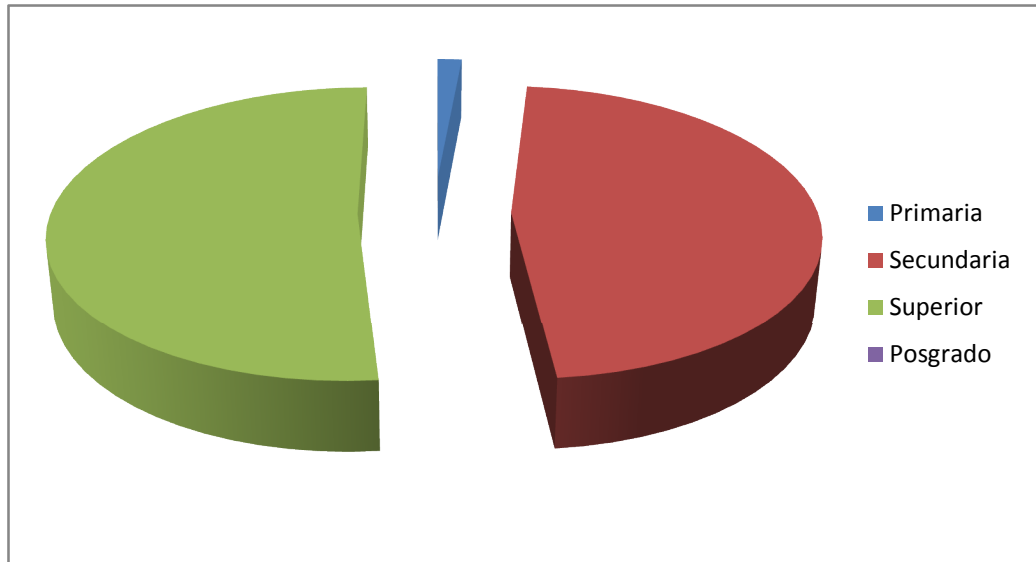
**Elaboración:** Investigador.

**Pregunta No. 8:** Con qué nivel de estudios cuenta el personal que labora en su empresa, en las áreas administrativas y de producción.

**CUADRO 18 Nivel de estudios del personal en el área administrativa**

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	2	1,5%
Secundaria	63	47,0%
Superior	69	51,5%
Posgrado	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

**GRÁFICO 25 Nivel de estudios del personal en el área administrativa**

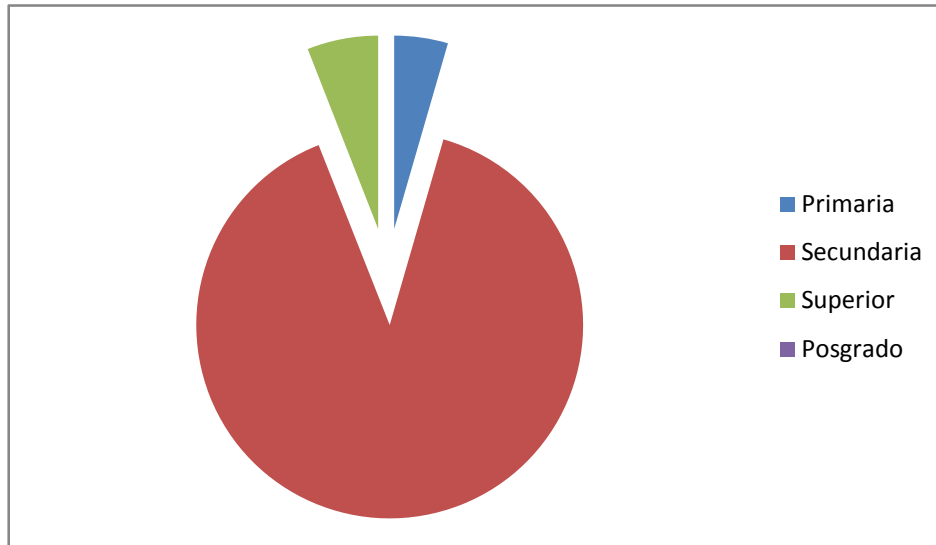


En el área administrativa encontramos 69 empresas que poseen empleados con instrucción superior, mientras que un porcentaje bastante alto 47% tienen instrucción secundaria y solamente el 1,5% mencionan que su personal tiene instrucción primaria.

**CUADRO 19 Personal que labora en el área de Producción**

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	6	4,5%
Secundaria	120	89,6%
Superior	8	6,0%
Posgrado	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

### GRÁFICO 26 Personal que labora en el área de Producción



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

Es muy importante observar que en el área de producción la mayoría muestra personas que poseen instrucción secundaria y solo muy pequeños porcentajes de empresas tienen personas de otros niveles de instrucción, a diferencia del área administrativa, donde un porcentaje alto tienen nivel de estudios superior.

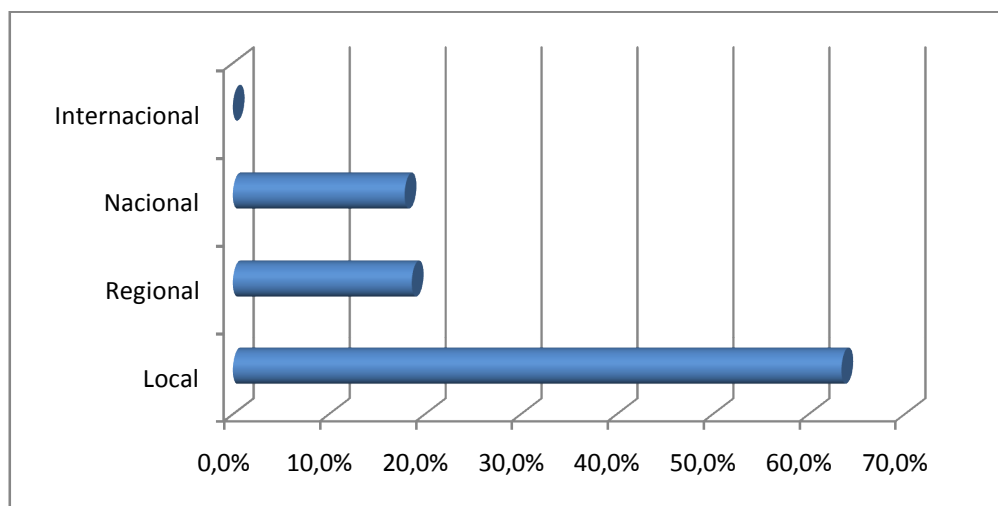
**Pregunta No. 9:** Su empresa participa en el mercado local, regional, nacional o internacional.

Esta pregunta tiene como objetivo conocer la participación de las empresas encuestadas en los diferentes mercados, para analizar una vez más la productividad y competitividad que ha desarrollado el sector gráfico.

### CUADRO 20 Participación de las empresas en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje
Local	85	63,4%
Regional	25	18,7%
Nacional	24	17,9%
Internacional	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>

### GRÁFICO 27 Participación de las empresas en el mercado



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

Como se observa, de las 85 empresas que participan en el mercado local 75 empresas son micro equivalente al 88.23 % diez empresas son pequeñas equivalente al 11.77% de total de 85 empresas que corresponde al 100 % de las empresas que participan en el mercado local, como se observar en el Cuadro 20 y gráfico 27 que se expone.

### 3.3.2 Análisis cruzado de datos y verificación de la Hipótesis

La hipótesis planteada al inicio del presente estudio es la siguiente

La aplicación de una adecuada Estructura Organizacional contribuye al mejoramiento de la productividad y competitividad de las PYMES del sector Gráfico afiliado a la CAPEIPI.

Por tanto se ha realizado un análisis estadístico en el cual se relacionan las principales variables del estudio y de las mismas se realiza una prueba de hipótesis, la misma que permitirá verificar o no la relación entre productividad y organización, estructura y competitividad.

Análisis de: Nivel de ventas de la empresa en relación a si dispone o no de estructura organizacional:

Tabla cruzada entre Dispone de una adecuada estructura . Nivel de ventas

Nivel de ventas	Dispone de una adecuada estructura		
	SI	NO	TOTAL
< 100.	11	34	45
Entre 100 y 250	27	25	52
Entre 250 y 1'	27	2	29
Más de 1'000	8	0	8
<b>TOTAL</b>	73	61	134

Como es posible observar, existe 45 empresas que tienen ventas menores a \$100.000, de las cuales 11 si disponen de una adecuada estructura organizacional, mientras que 34 no disponen de esta. Por su

parte en el rango entre 100.000 y \$250.000 existen 52 empresas de las cuales 27 si disponen de una adecuada estructura y 25 no disponen.

El análisis estadístico permitirá con los datos presentados, mostrar si existe o no una relación entre las variables cruzadas, para ello se ha seleccionado la prueba Xi cuadrado<sup>44</sup>, la misma que permite determinar si la relación existente entre las variables es independiente o es dependiente, y de esta manera será posible demostrar si existe relación entre el disponer de una estructura organizacional y el nivel de ventas, mismo que puede ser relacionado directamente con la competitividad y con la productividad. Por tanto a continuación se presenta la Hipótesis nula y la hipótesis alternativa presentada para la relación mencionada.

Ho (hipótesis nula): Es independiente la relación entre %Disponer de una estructura organizacional adecuada+ y %Nivel de ventas+ para las empresas del sector seleccionado.

Ha (hipótesis alternativa): No es independiente la relación entre %Disponer de una estructura organizacional adecuada+ y %Nivel de ventas+ para las empresas del sector seleccionado, es decir existe relación y dependencia entre las dos variables.

Para ello se ha desarrollado el procedimiento de la prueba de hipótesis la misma que inicia calculando las frecuencias esperadas multiplicando el total del resultado Si x el total del rango 1 < 100.000 y dividido para la

---

<sup>44</sup> Análisis considerado del libro: Allen L. Webster, Estadística Aplicada a los negocios y la economía, McGraw Hill, Tercera edición, 2000, p 472.

suma total:  $(73 \times 45 / 134) = 24,51$ . Para el segundo valor se calcula  $(73 \times 52 / 134) = 20,5$  obteniendo las frecuencias esperadas:

	SI	NO
< 100.	24,5	20,5
Entre 100 y 250	28,3	23,7
Entre 250 y 1'	15,8	13,2
Más de 1'000	4,4	3,6

Una vez obtenidos estos valores es posible pasar a calcular el Xi cuadrado a través de la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde  $O_i$  es la frecuencia observada (inicial) y  $E_i$  es la frecuencia esperada.

Obteniéndose los siguientes valores y por tanto la sumatoria:

< 100.	7,45	8,92
Entre 100 y 250	0,06	0,07
Entre 250 y 1'	7,94	9,50
Más de 1'000	3,04	3,64

TOTAL= 40,64

Al calcular el valor límite de Xi cuadrado de la tabla correspondiente<sup>45</sup> con  $(f-1)(c-1)$  grados de libertad  $(3 \times 1) = 3$  se tiene el valor límite de: 7,82

<sup>45</sup> Valores tomados de la tabla Xi cuadrado: Allen L. Webster, Estadística Aplicada a los negocios y la economía, McGraw Hill, Tercera edición, 2000, p 616.



Por tanto dado que el valor calculado para la prueba realizada es 40,64 mayor a 7,82, se rechaza la hipótesis nula lo cual demuestra con un nivel de confianza del 95% que si existe relación directa entre la variable %Dispone de una adecuada estructura+ y %Nivel de ventas+, demostrándose claramente que si existe relación entre la productividad y competitividad y la estructura organizacional de la empresa.

Análisis de: Tipo de estructura organizacional en relación a nivel de ventas:

Tabla cruzada entre Tipo de estructura . Nivel de ventas

Al analizar la tabla cruzada se puede observar, que pese a que se puso como opciones el tipo de estructura matricial u otro, ninguna empresa menciona contar con estos tipos de estructura por tanto el análisis se centra en las empresas que si disponen de estructura y que tienen estructuras ya sea vertical, horizontal o por procesos:

Frecuencias Observadas

	< 100.	Entre 100 y 250	Entre 250 y 1'	Más de 1'000	TOTAL
Vertical	10	26	14	0	50
Procesos	0	0	2	6	8
Horizontal	1	1	13	2	17
TOTAL	11	27	29	8	75

Frec. esperada

	< 100.	Entre 100 y 250	Entre 250 y 1'	Más de 1'000
Vertical	7,3	18,0	19,3	5,3
Procesos	1,2	2,9	3,1	0,9
Horizontal	2,5	6,1	6,6	1,8

Resultados Xi 2

	< 100.	Entre 100 y 250	Entre 250 y 1'	Más de 1'000
Vertical	0,97	3,56	1,47	5,33
Procesos	1,17	2,88	0,39	31,04
Horizontal	0,89	4,28	6,28	0,02

TOTAL 58,29

El valor Xi cuadrado límite con un 95% de confianza y  $(3-1)(4-1) = 6$  grados de libertad es 12,59, por tanto dado que el valor calculado es mayor, es posible afirmar claramente que si existe una relación entre el tipo de estructura organizacional y las ventas o competitividad de la empresa. Como se observa en la última tabla, los valores que afectan mayormente al resultado de la prueba de hipótesis son el rango entre más de 1'000.000 y el tipo de estructura por procesos, lo cual muestra que el tipo de estructura por procesos y horizontal se utiliza mayormente en las empresas más grandes.

Este resultado es muy importante, pues el estudio no solamente demuestra que si existe relación entre la estructura y la productividad y competitividad, sino que también el tipo de estructura es muy importante y aunque no quiere decir necesariamente que existe un tipo de estructura que es la más adecuada para todas las empresas, pues eso depende siempre del caso.

Análisis de: Dispone de estructura organizacional en relación a participación en mercados local, regional, nacional:

Finalmente se ha realizado un análisis cruzado entre la pregunta 1 y la 9 (Dispone de estructura organizacional en relación a participación en mercados local, regional, nacional), donde la prueba de hipótesis muestra lo siguiente:

Participación	Dispone de una adecuada estructura		
	SI	NO	TOTAL
Local	30	55	85
Regional	19	6	25
Nacional	24	0	24
Internacional			0
<b>TOTAL</b>	73	61	134

	SI	NO
Local	46,3	38,7
Regional	13,6	11,4
Nacional	13,1	10,9
Internacional		

Local	5,74	6,87
Regional	2,13	2,54
Nacional	9,13	10,93
Internacional		

37,34

Al analizar los valores anteriores se observa primeramente que ninguna empresa tiene participación en el mercado internacional, pero luego de realizar la prueba de hipótesis con 95% de confianza y 2 grados de

libertad (3-1)(2-1), se obtiene de la tabla un valor de 5,991, por tanto la prueba muestra claramente que si existe relación entre la participación en los tipos de mercado y el hecho de disponer o no de estructura, lo cual demuestra y verifica una vez más que si existe relación entre estructura y competitividad.

De esta manera la hipótesis inicial ha sido verificada claramente a través de un método estadístico adecuado para este tipo de análisis y con un alto nivel de confiabilidad. Mostrando la relación y finalmente el objetivo de la tesis planteado y se ha comprobado que sí existe ***INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR GRÁFICO AFILIADO A LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA (CAPEIPI).***

### **3.4. Entrevista aplicada**

Adicionalmente a la encuesta ha sido posible realizar un total de 68 entrevistas sostenidas a la alta dirección de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales permitieron auscultar, a través del dialogo las opiniones acerca de la necesidad de contar con una estructura organizacional para identificar la productividad y competitividad.

Las entrevistas se realizaron a los propietarios o gerentes de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de cinco preguntas, para la

verificación de qué clase o tipo de estructura organizacional poseen las empresas investigadas, de lo cual se ha obtenido la información requerida y necesaria a fin de profundizar en la investigación y se dispone del siguiente análisis.

#### **3.4.1 Objetivo:**

El objetivo de la siguiente entrevista es el de conocer cualitativa y cuantitativamente algunos aspectos acerca de la percepción que tienen los directivos de las empresas en relación a la organización de su empresa, la importancia de la estructura organizacional, el tipo de estructura y la relación que la misma tiene con el desempeño de las funciones administrativas.

#### **3.4.2. Resultados entrevistas**

##### **Pregunta 1**

##### **1. Señor gerente está organizada su empresa con una estructura que identifique los roles y actividades del personal?**

El cuadro 21 y el gráfico 28 nos muestra que 31 micro empresas no se encuentran estructuralmente organizadas, es decir, no cuentan con un organigrama, que nos permita identificar la representación grafica y física de los niveles jerárquicos, 37 pequeñas y medianas empresas se encuentran organizadas estructuralmente con su respectivo organigrama estructural en el cual se diferencian los respectivos niveles jerárquicos y la diferenciación de parte técnica con sus áreas de: producción, bodega, de diseño, de planta, de control de calidad y logística entre otras, de igual

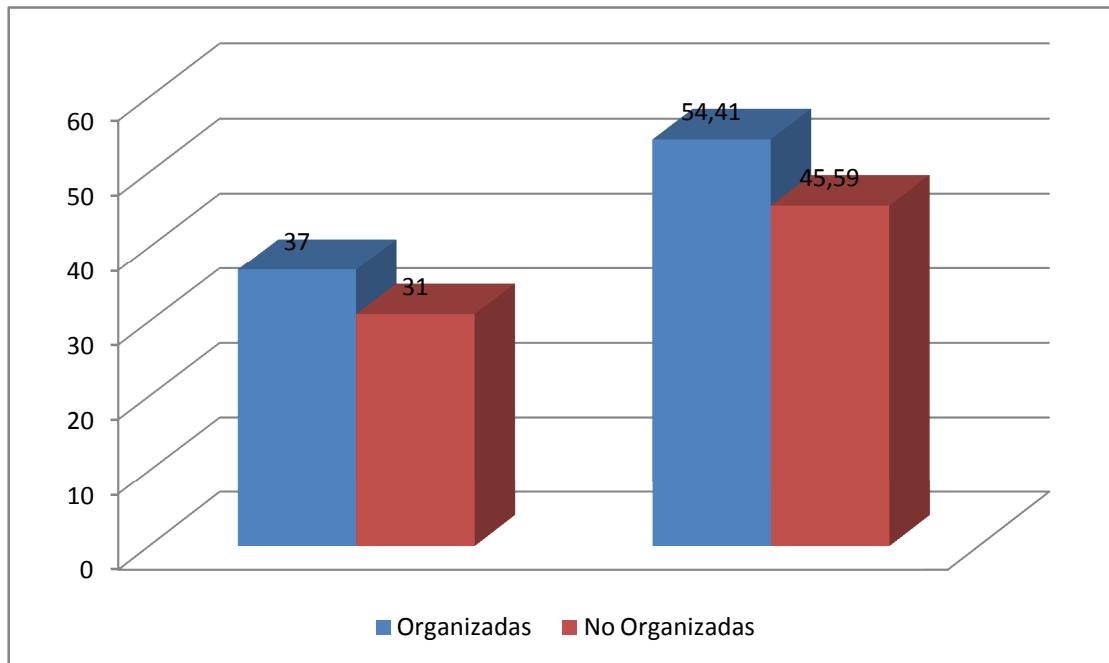
forma en la parte administrativa en la que constan la: junta general de accionistas, gerencia, subgerencia, áreas administrativas y financieras.

Cabe recalcar que 31 micro empresas equivalente al 45.59 % del total de empresas encuestadas no se encuentran organizadas estructuralmente, incidiendo en el desarrollo socio económico de estas empresas y de los trabajadores que laboran en ellas.

### CUADRO 21 Empresas organizadas

INDICADORES	FRECUENCIA	%
ORGANIZADA	37	54.41
NO ORGANIZADA	31	45.59
TOTAL	68	100.00

**GRÁFICO 28 Empresas organizadas**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

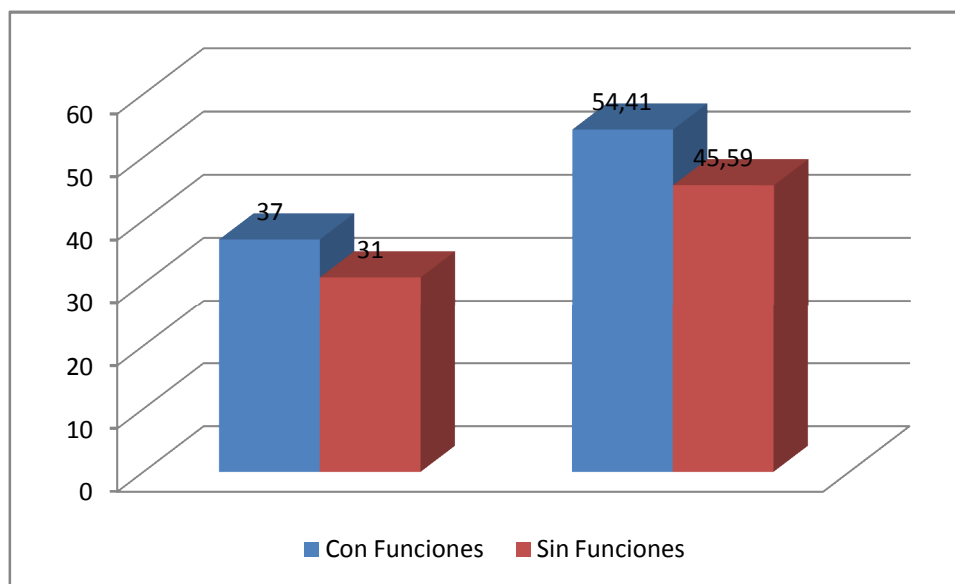
**Pregunta 2 ¿Su empresa tiene establecido funciones administrativas?**

El cuadro 22 y el gráfico 29 nos muestra que 31 micro empresas no tienen funciones administrativas, que les permita identificar el rol y actividades y responsabilidades de los diferentes niveles, 37 pequeñas y medianas empresas cuentan con funciones específicas que identifican el rol que desempeñan, actividades y responsabilidades de la parte técnica y la parte administrativa, aspectos importantes para lograr una productividad y competitividad.

**CUADRO 22 Funciones administrativas**

INDICADORES	FRECUENCIA	%
CON FUNCIONES	37	54.41
SIN FUNCIONES	31	45.59
TOTAL	68	100.00

**GRÁFICO 29 Funciones administrativas**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.



**Pregunta 3 Señor gerente que organigrama estructural rige a su empresa.**

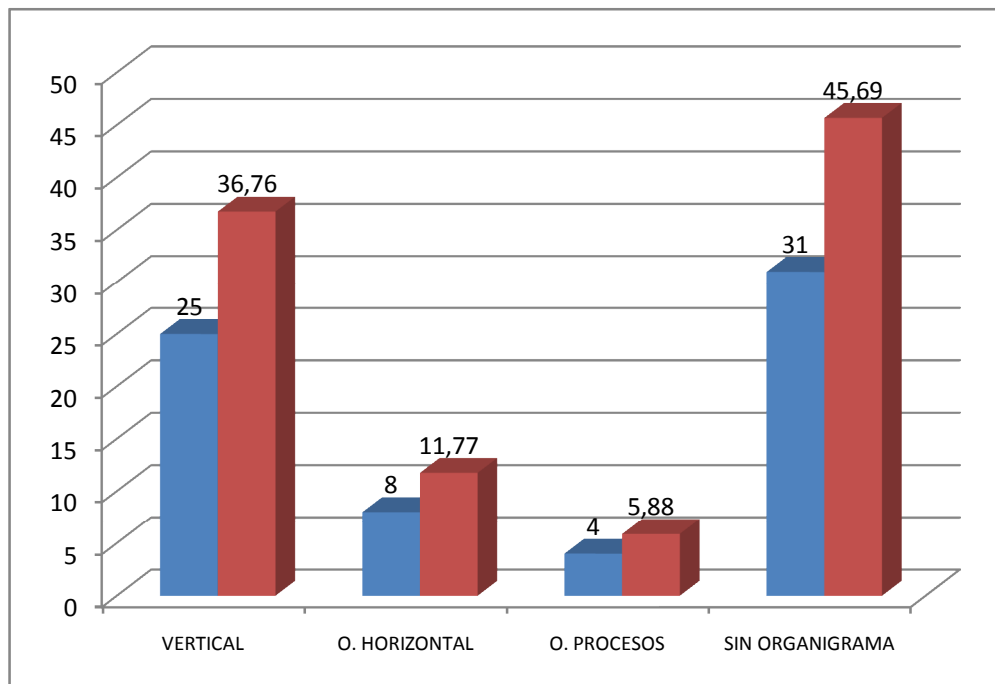
De 68 empresas entrevistadas 31 micro empresas equivalente al 45.69 % no tienen un organigrama estructural físicamente representativo y visible en su empresa que determine el nivel jerárquico, responsabilidades y obligaciones para el cumplimiento de sus roles y actividades dentro de la empresa, cuatro medianas empresas representadas por el 5.88 % cuentan con una estructura organizacional por procesos en el que se pudo observar un trabajo en equipo y aplicación de empowerment, 8 pequeñas empresas equivalente al 11.77 % cuentan con estructura organizacional horizontal con su característica jerárquica centrada en objetivo organizacional, 25 pequeñas empresas equivalente al 36.76 % también cuentan con una estructura organizacional vertical, centrada en objetivo organizacional con la participación y aportación de todos los que hacen la organización empresarial, lo señalado podemos observar en el cuadro 23 y el gráfico 30 que se presenta a continuación.

**CUADRO 23 Organigrama estructural de la empresa**

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SIN ORGANIGRAMA	31	45.69
O. PROCESOS	4	5.88
O. VERTICAL	25	36.76
O. HORIZONTAL	8	11.77
TOTAL	68	100.00

Las empresas que cuentan con una estructura organizacional, manifiestan que el mercado está creciendo y que necesitan aumentar los asesores de los puntos de ventas, para cubrir la demanda solicitada por los clientes del mercado real y potencial, y por lo tanto el tener una estructura organizacional obliga a cada departamento aportar con productividad a la empresa.

**GRÁFICO 30 Organigrama estructural de la empresa**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

Dentro de algunas de las respuestas, los gerentes mencionan que una empresa bien estructurada y organizada es muy productiva ya que las funciones de cada uno de sus colaboradores están bien definidas y esto ayuda a que la productividad sea mejor y de esta forma poder conseguir

un producto final con las características perfectas para que sea más competitivo en un mercado cada vez exigente, consecuencia de la globalización a la que hoy en día a nivel mundial la empresa tuvo que ajustarse. Por esta situación las empresas deben contar en su estructura organizacional con departamentos de gestión del talento humano, gerencia general, gerencia financiera, gerencia de ventas etc. Esto permitirá que los directivos y empleados sepan hacia donde deben dirigirse.

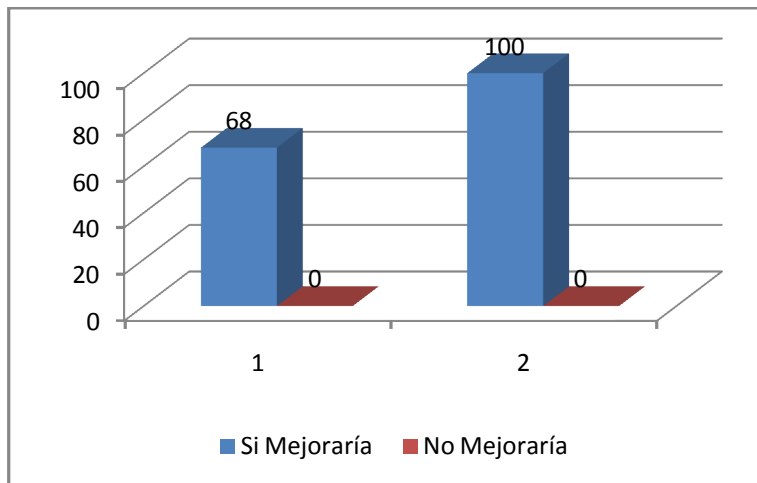
**Pregunta 4 ¿Cree Usted que si una empresa aplica una estructura organizacional adecuada, mejoraría la productividad y competitividad?**

68 empresas representadas por el 100 % de las entrevistas realizadas a los propietarios o gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas consideran que la aplicación de una estructura organizacional en la empresa mejoraría notablemente la productividad y competitividad. Es decir la totalidad de entrevistados manifiestan que la estructura organizacional es muy importante para el mejoramiento de la productividad y competitividad y algunos mencionan que sin un organigrama y un manual de funciones no es posible alcanzar altos estándares de calidad y producción, los resultados se pueden observar en la representación del cuadro 24 y gráfico No. 31.

**CUADRO 24 Mejoramiento de la productividad y competitividad**

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI MEJORARÍA	68	100.00
NO MEJORARÍA	0	0.0
TOTAL	68	100.00

**GRÁFICO 31 Mejoramiento de la productividad y competitividad**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

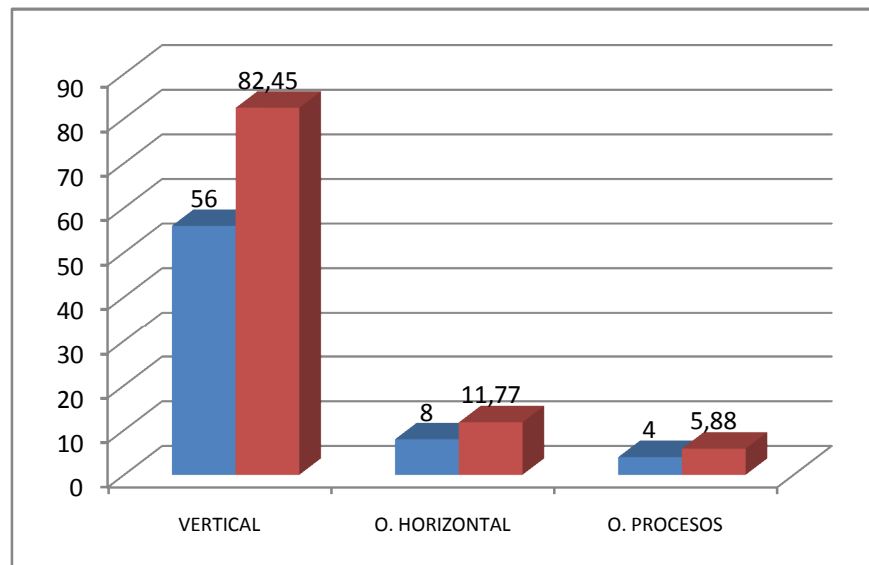
**Pregunta 5 ¿Qué clase de estructura organizacional recomendaría para el sector gráfico?**

El 82.45 % correspondiente a 56 micro empresas recomiendan la aplicación de una estructura organizacional vertical, ocho pequeñas empresas equivalente al 11.77 % recomiendan aplicar una estructura organizacional horizontal, cuatro medianas empresas equivalente al 5.88 % recomiendan la aplicación de una estructura organizacional por procesos, lo explicado se expone en el cuadro 25 y gráfico 32.

**CUADRO 25 Estructura organizacional recomendada**

INDICADORES	FRECUENCIA	%
VERTICAL	56	82.45
HORIZONTAL	8	11.77
PROCESOS	4	5.88
TOTAL	68	100.00

**GRÁFICO 32 Estructura organizacional recomendada**



**Fuente:** Encuesta a micro, pequeña y medianas empresas

**Elaboración:** Investigador.

De este resultado, una vez más no existe una conclusión final, pues el tipo de estructura depende del tipo y tamaño de la empresa, pues para una microempresa prácticamente el único modelo que se puede utilizar es el vertical, puesto que generalmente no disponen de áreas funcionales y en el caso de que existan, aún es requerido la jerarquización, mientras que en empresas medianas se requiere reestructuración de sea esta estructura organizacional horizontal o por procesos, en la mayoría de los casos.

### 3.5. Estructuras Organizacionales

Los resultados de la encuesta y la entrevista son claros, existe falencia en las estructuras organizacionales en las micro empresas, no se encuentran organizadas a pesar de realizar una actividad administrativa y económica, no cuentan con un organigrama ni manual de funciones en la mayor parte

de casos, la mayor parte de tareas son realizadas de acuerdo a la necesidad de cada día y dispuestas por el dueño, propietario o gerentes, en algunos caso el mismo gerente realizaba actividades administrativas y de producción, es decir la multifuncionalidad por necesidad. En las pequeñas empresas se encontró un organigrama con una estructura organizacional vertical o jerárquica, en el constaba la gerencia subgerencia y secretaria, que realizaba actividades administrativas y la parte de producción con sus respectivas unidades que realizan el proceso de producción, en las medianas empresas un organigrama con una estructura organizacional amplia de tipo horizontal plana a la que le confundían como una administración organizacional por procesos, pero que en realidad su característica era horizontal.

Si bien no es posible determinar qué tipo de estructura es la más adecuada en cada caso, es muy claro que las empresas deben estructurarse y definir claramente sus procedimientos y funciones para tener la opción de crecer y establecerse en un mercado competitivo, muchas empresas a pequeñas y medianas utilizan la estructura por procesos u horizontal y eso es de considerar.

Definitivamente ha sido demostrado que existe dependencia de la estructura y el nivel de productividad y competitividad y, aunque la relación es bidireccional, es decir al convertirse en una empresa más grande se requiere de una mejor estructura, pero así también, para convertirse en una empresa más grande es requerido reestructurarse y definir los procesos y organización de mejor manera.

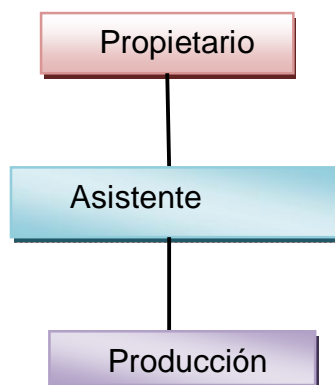
### **3.5.1 Estructuras Organizacionales de las MIPYMES Investigadas**

Las estructuras organizacionales de las micro empresas, teóricamente está integrada por varias áreas de gestión que realizan actividades

estrictamente operativas, que no tienen un componente técnico que permita el desarrollo de competencias de sus responsables y que por tanto no agreguen valor en su rol natural de apoyo organizacional, factor que incide en una mejora funcional, así como en aspectos motivacionales de desempeño de sus responsables.

Como se pudo verificar en su gran mayoría las micro empresas encuestadas no cuentan con una estructura organizacional, sin embargo un limitado número de estas cuentan con una estructura vertical, la misma que se puede esquematizarse de manera general a través de la siguiente grafica.

**Grafico 46 Estructura vertical de una micro empresa**



El propietario realiza actividades administrativas y de producción, no existe delegación de funciones o responsabilidades, en la mayoría de casos cuentan con una secretaria o asistente la misma que realiza actividades de recepcionista de llamas internas y externas, para mantener

informado a dueño o propietario, en la producción también participa el dueño o propietario para economizar el pago económico a otro personal, es decir se duplica el rol y las actividades, ya que todos hacen de todo, y por lo general participan en su gran mayoría miembros familiares, sin ningún tipo de selección del recurso humano, las actividades se realizan en función de la experiencia y no producto de una instrucción específica para el desempeño de la actividad empresarial, característica de la micro empresa.

La estructura organizacional con que cuentan el resto de las empresas encuestadas son de estructura también vertical con funciones jerárquicas algo más definidas, la misma que se grafica a continuación.

**Gráfico 47 Estructura vertical de una pequeña empresa**



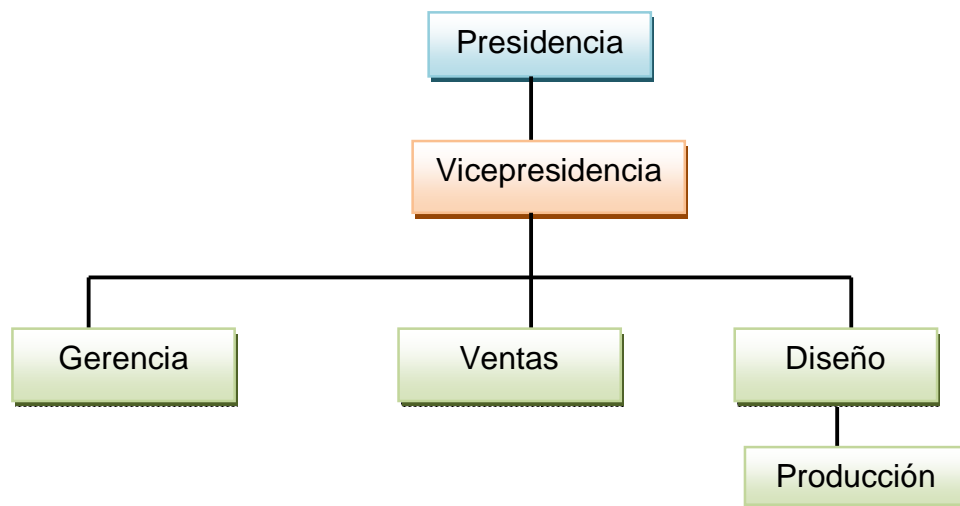


Esta estructura organizacional representa a las pequeñas empresas encuestadas, con características de roles, actividades, funciones y responsabilidades por departamentos independientes, la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos en la organización y a la vez facilita a llevar a cabo el trabajo asignado, ya que la estructura organizacional es un medio para llegar al fin. Un mínimo porcentaje cuentan con una estructura plana horizontal.

La gerencia tiene el rol de emitir políticas a la parte administrativa y a la parte de producción, para que se realice el proceso de transformación y obtener el producto final para el cliente interno y externo, en esta estructura, se pudo constatar que tanto la gerencia, administración y producción tienen definidas sus funciones y actividades, es decir se duplica el rol y las actividades, además indica el flujo de interacciones internas, las actividades que se realizan, quienes lo hacen así plasman en un organigrama o gráfico que ayuda a visualizar la organización que tiene una empresa, en el cual se indican los diferentes cargos y direcciones unidos mediante líneas verticales y horizontales que indican las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación de las diferentes direcciones administrativas y de producción, a continuación se presentan varias estructuras organizacionales recabadas en el proceso de investigación con la utilización de la técnica de la entrevista.

## ORGANIGRAMAS DE PEQUEÑAS EMPRESAS REPRESENTATIVAS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

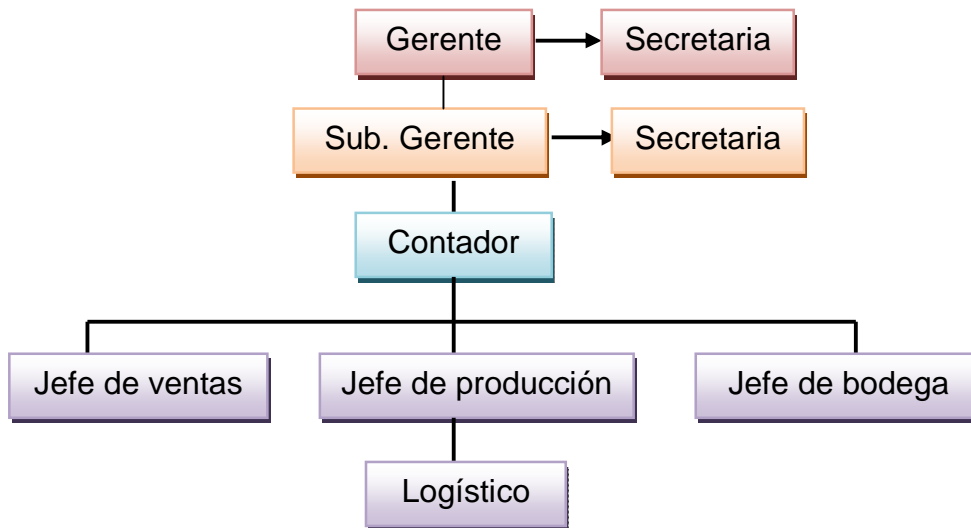
GRÁFICO 48 IMPRESORES MYL



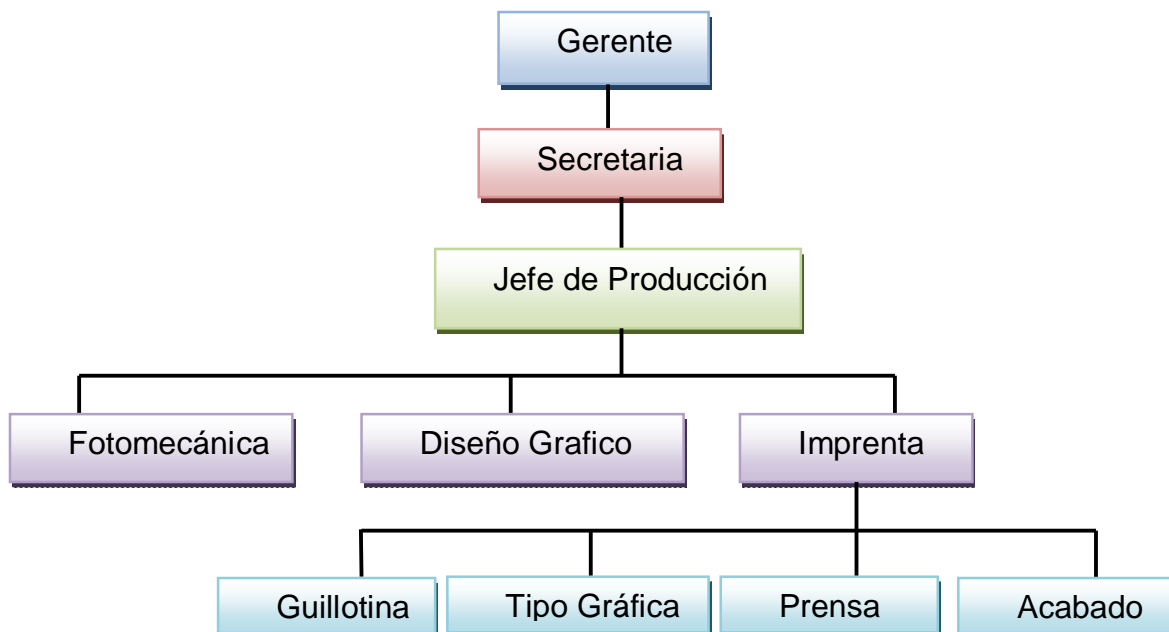
En este organigrama que representa a la estructura organizacional de esta empresa, se puede señalar que las líneas de autoridad y responsabilidad son directas, es decir que esta relación está dada entre jefes y empleados que parte del nivel superior hacia el inferior en todos los niveles de la estructura, también existe una responsabilidad funcional al tener unidades especializadas como: se puede observar un gerente quien dicta normas directrices y políticas, un jefe de ventas encargado de coordinar con el departamento de producción el requerimiento del mercado y los deseos y necesidades de los clientes reales y potenciales.

Es preciso tener presente que, si no se explica e instruye el alcance de la autoridad y responsabilidad puede crear conflictos internos.

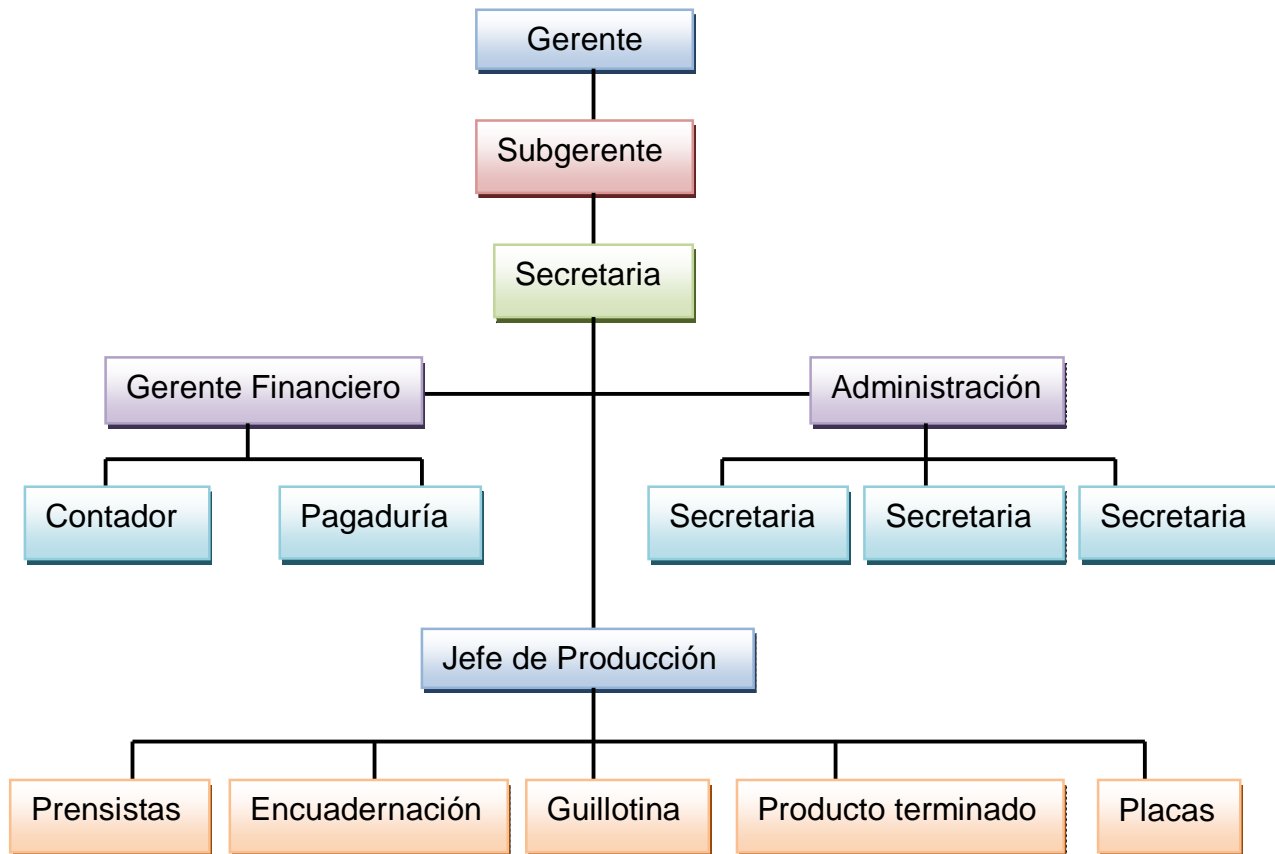
**GRÁFICO 49 IND. KORES DEL ECUADOR S.A.**



**GRÁFICO 50 GRÁFICAS ORTEGA**

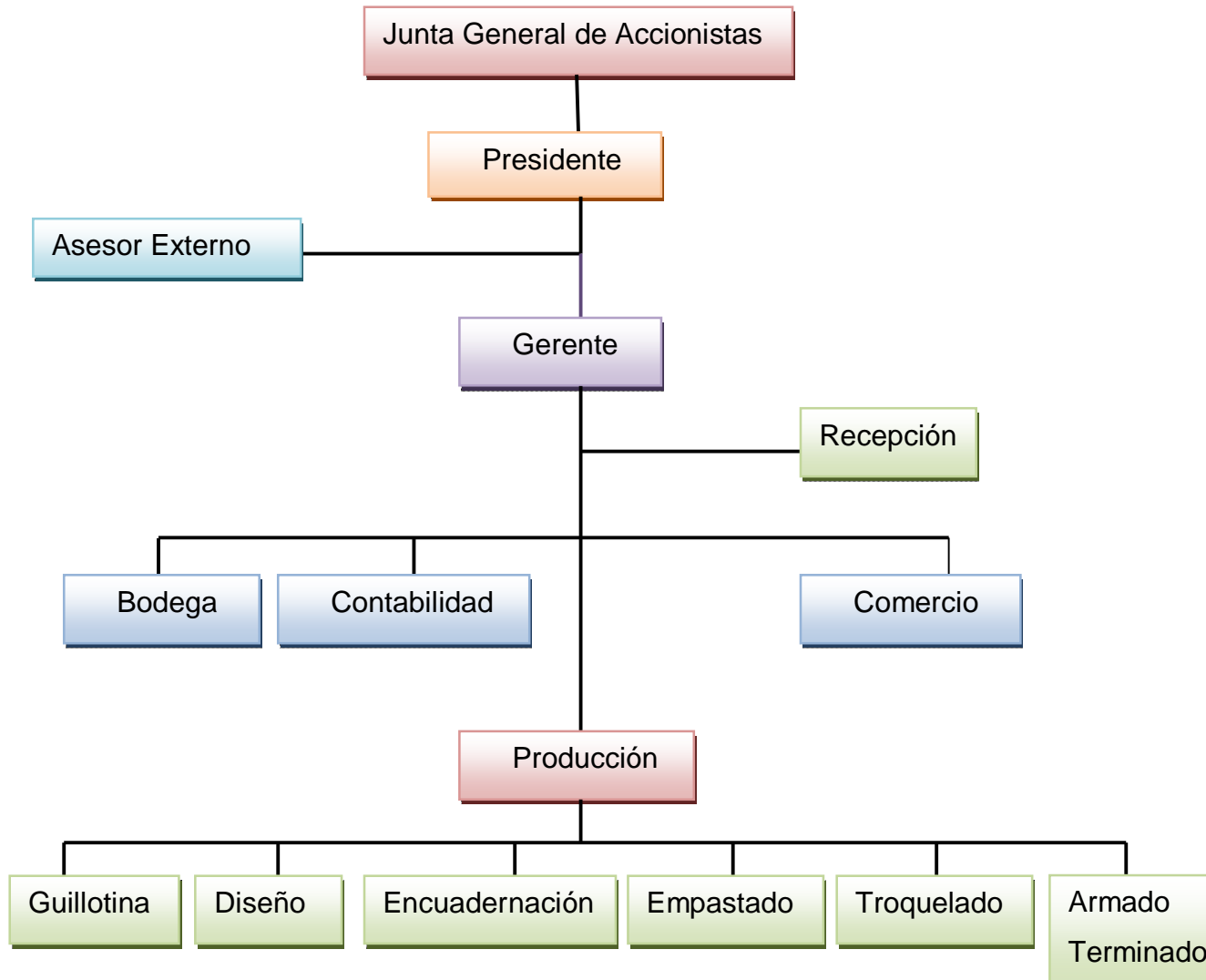


**GRÁFICO 51 EMPRESA PRINTEN GRAPHIC**



En este organigrama que representa la estructura organizacional de la empresa, tiene una relación de mando especializada o funcional para los dos departamentos que realiza el rol y actividades administrativas y de producción, con capacidad de toma de decisiones sobre el personal de cada unidad.

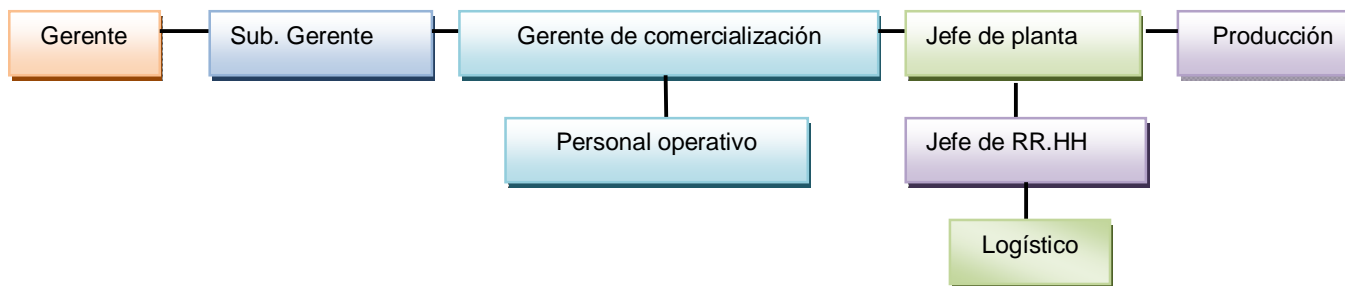
**GRÁFICO 52 EMPRESA DECOPRINT CIA. LTDA.**



En estos organigramas podemos observar una organización lineal o vertical, que reciben instrucciones a través de la cadena de mando, es clara la estructura de autoridad, promueve una toma de decisión rápida, pero con una tendencia a exigir demasiado obligando a desempeñar demasiadas tareas, es autocrática dependiente de una o dos personas, esto se ha podido constatar en la mayoría de pequeñas empresas, y en una minoría con tendencia horizontal.

## ORGANIGRAMAS DE EMPRESAS MEDIANAS REPRESENTATIVAS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

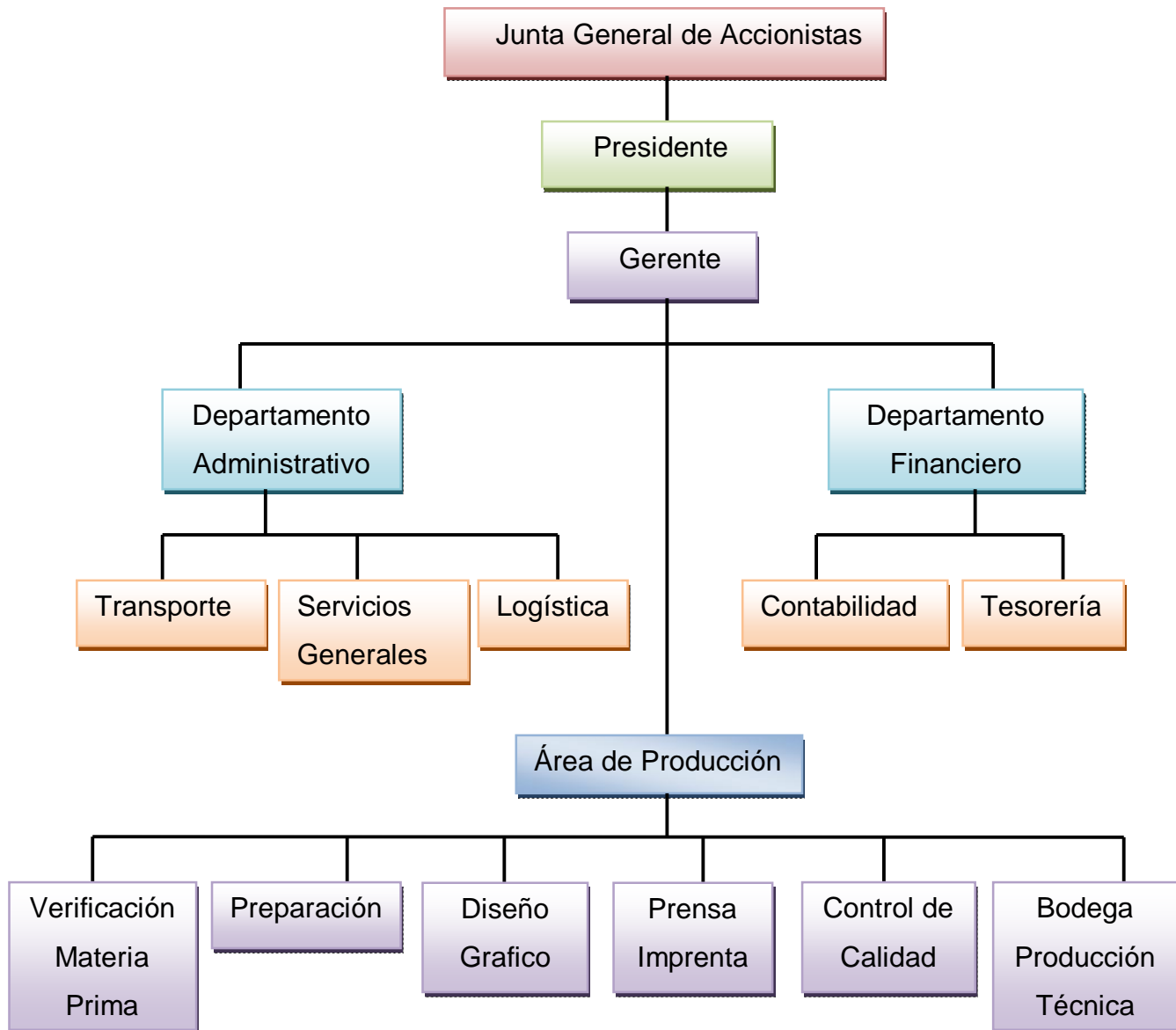
GRÁFICO 54 SERYPLAS S.A.



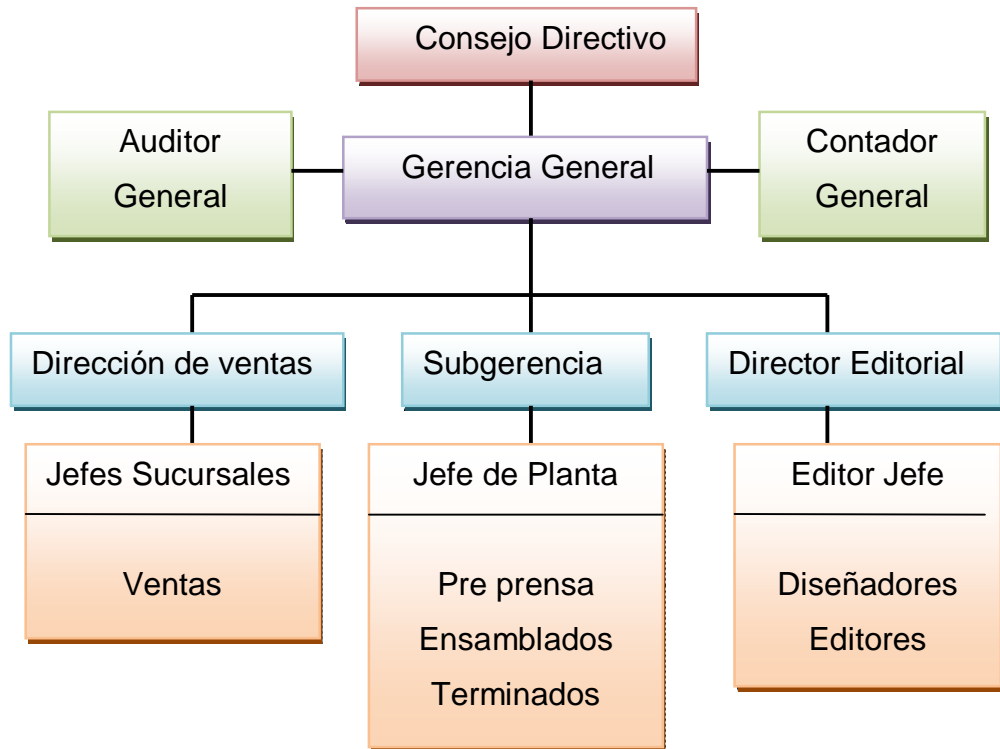
En estas empresas podemos observar que aplican una estructura organizacional funcional, ya que divide al negocio a lo largo de las actividades de la cadena de valor donde cada función reporta al personal directivo. Este tipo de estructura es simple y brinda líneas de reporte claras, según Graham esta indicada para las pequeñas empresas ya que los empleados pueden comunicarse fácilmente y, están al tanto de lo que otros departamentos realizan. En empresas muy pequeñas o micros, un empleado puede desarrollar diferentes funciones, pero se deben identificar los puestos funcionales.

Por ejemplo, una persona que fundó una empresa puede ser el Presidente y Gerente Técnico.

**GRÁFICO 55 EMPRESA TASKI**



**GRÁFICO 56 EMPRESA EDITORA DON BOSCO LNS**



En estas empresas se pudo observar estructuras organizacionales funcionales caracterizadas por la especialización, conocimiento y descentralización de autoridad en la toma de decisiones, esto se ha podido constatar en las medianas empresas objeto de estudio.

Formular la propuesta por procesos, crea conflictos de interés organizacional y radica en que el equipo humano, esté debidamente entrenado y calificado para desempeñar estos roles con la debida ética y eficiencia profesional, con entrenamiento del equipo de trabajo para cumplir estos roles, para que no ocasionen desorden administrativo, debido a la extralimitación de las responsabilidades asignadas de coordinadores.



### 3.6. Gestión Administrativa

En razón de las consideraciones expuestas, este sector, no ha sido debidamente atendido lo que ha ocasionado es desvirtuar y minimizar su gestión, por este motivo, se encuentra realizando esfuerzos para identificar sus debilidades históricas con el fin de ir procesándolas y reformulando sus roles a fin de lograr alcanzar otros niveles de eficiencia que internamente en la empresa mejore su gestión empresarial.

Los factores que han incidido en el desempeño organizacional de este sector, obedecen a aspectos organizacionales, que en su momento históricamente no le han dado la posición y el valor que le corresponde, igualmente, no se ha considerado la participación de su equipo responsable, lo que ha ocasionado un total desconocimiento funcional del sector, otro de los aspectos, que ha influido en el desempeño de este sector, responden a actitudes negativas de los diferentes equipos de mando medios, que siempre han observado a este sector como una actividad secundaria y sin mayor representatividad.

En la micro empresa su nivel de ventas es inferior a \$ 250.000 USD anuales, este nivel de empresa se debe a varios factores, sin embargo es significativo el hecho de que no cuentan con una estructura organizacional, que delimite funciones administrativas y de producción, en las pequeñas y medianas empresas que superan este monto de ventas anuales, se ve reflejado en su estructura organizacional interna que aporta al crecimiento y desarrollo de la empresa, lo que demuestra que existe productividad y competitividad (a través de las diversas variables analizadas).

El personal no tiene nivel profesional en toda su estructura, porque no ha recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, muy pocas empresas capacitan su personal en forma periódica.

Para las MIPYMIS, las fuentes más importantes de capacitación, históricamente, han sido los propios gremios de la pequeña industria, el SECAP, la acción de la universidad todavía es limitada. La mayor incidencia estaría en el desarrollo de productos, procesos y en la calidad.

De modo general, el proceso de modernización tecnológica de la MIPYMES, especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringido, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada, es fácil advertir el atraso que tiene el sector.

En lo que respecta a tecnologías de información y comunicación se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información,

Es evidente que las empresas que llevan mayor tiempo de utilización de las tecnologías informáticas presentan un perfil distinto de organización y gestión administrativa, lo que ha significado una sustancial mejora en estas áreas. Hay, sin embargo, poca tecnología en otras áreas como producción, control de calidad y mantenimiento.

### **3.7. Cultura Organizacional**

De igual forma la cultura organizacional de las micro empresas, está sustentada en creencias, experiencias, hábitos, tradiciones y ciertos paradigmas, mientras que en la pequeña empresa, ya se maneja con criterios científicos administrativos y gerenciales, es decir la gerencia

aplica la estructura organizacional que comprenden el proceso estructural y mejoran a las organizaciones, lo que redundará en el desarrollo y crecimiento de la organización, directivos y empleados y por ende en el mejoramiento de la productividad y competitividad en el mercado interno y externo.

El cambio organizacional se ve incrementado por la capacidad de adaptación de las personas y las organizaciones a las diferentes transformaciones que se dan en ambiente interno y externo mediante la acumulación de experiencias de orden estructural para un nuevo comportamiento organizacional.

Finalmente, factores externos a la empresa, como aspectos políticos, crediticios han influenciado en la gestión empresarial de este sector, ha ocasionado que no presten la debida atención a la mejora organizacional, de la empresa, ya que solo dependen de las aportaciones de los accionistas, el diseño de un mapa de procesos es el resultado del análisis que está vinculado con la gestión que rigen para el sector de la pequeña y mediana empresa y que son formuladas por sus organismos competentes en este sector, que facilite la integración de los roles y responsabilidades de las diferentes unidades que integran las MIPYMES permitiendo visualizar fácilmente los sistemas y procesos integrados de trabajo y que facilita asignar por competencias los niveles de dirección de sus diferentes áreas de trabajo.

Finalmente, este enfoque permite romper paradigmas y prejuicios de tipo laboral relacionados con la jerarquía y el status posicional.

### 3.8. Triangulación del Diagnóstico

En términos generales podemos señalar, que la información recabada de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector gráfico afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, que se realizó a través de la encuesta y la entrevista, muestra que existe la necesidad de incorporar una estructura organizacional en el caso de las micro, y en algunas de las pequeñas empresas y en ciertos casos es importante perfeccionar las estructuras organizacionales que actualmente rigen su actividad empresarial, por una estructura más adecuada, ya que una estructura organizacional definitivamente sí incide en la productividad y competitividad de la empresa.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. CONCLUSIONES

1. Se cumplió con lo expuesto en el objetivo general y en los objetivos específicos de esta investigación, ya que por medio de la aplicación de los instrumentos de la investigación científica como son: la encuesta y la entrevista se pudo analizar las estructuras organizacionales que rigen a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector gráfico afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, y analizar que si existe dependencia entre el incremento de la productividad y competitividad y la estructura organizacional.
2. Se llegó a determinar a lo largo del estudio, que la aplicación de una estructura organizacional en la micro, pequeñas y medianas empresas facilita el aprovechamiento de manera eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológico y administrativos que dispone la empresa.
3. Queda demostrada la hipótesis, ya que la aplicación de una estructura organizacional contribuye eficazmente al mejoramiento de la productividad y competitividad de la gestión administrativa y de producción de las empresas del sector gráfico afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI.
4. La mayoría de las micro empresas no cuentan con una estructura organizacional, para el cumplimiento de sus actividades administrativas y de producción, lo que incide en los resultados de productividad y competitividad.
5. Las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría sí aplican una estructura organizacional en el desempeño de sus actividades, lo que ha mejorado notablemente su proceso de productividad y

competitividad, generando bienestar a sus propietarios y trabajadores en la parte administrativa como en la de producción.

## 4.2. RECOMENDACIONES

1. A las micro empresas cabe recomendar, que se implemente en el corto y mediano plazo una estructura organizacional, que determine las actividades de cada uno de los trabajadores, para que se aproveche mejor los recursos disponibles de la empresa.
2. A las pequeñas y medianas empresas que cuentan con una estructura organizacional, mejorar progresivamente hasta llegar a una estructura por procesos. La estructura organizacional por procesos, tiene su fundamento en la cadena de valor, pues la, pequeña y mediana empresa debe tener su propia cadena de valor, en base a la cual se encuentran los principales macro procesos productivos y de administración.
3. La gestión por procesos tiene una relevancia clave en el desarrollo de sistemas estructurales, funcionales y organizacionales, en consideración que su objetivo es crear valor a través de actividades secuenciales que se evidencien en el desarrollo del desempeño organizacional en los aspectos administrativos y productivos.
4. Que las micro y pequeñas empresas que desarrollan actividades gráficas y que se encuentran afiliadas a la CAPEIPI, participen de las capacitaciones que ofrece el Ministerio de Industria y Productividad, por medio de la Subsecretaría de MIPYMES.
5. Por las razones indicadas, es clave para el crecimiento empresarial promover estructuras organizacionales adecuadas, bajo este esquema la pequeña y mediana empresa, deberá alinearse a estos modelos para responder de manera eficaz a los procesos



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

organizacionales creadores de valor, que respondan a la productividad y competitividad.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ARTUR, Sherman Jr, Administración de los Recursos Humanos Iberoamericana, México, 1999.
2. ALARCÓN, César, Al Futuro con la Microempresa, Quito, 2001.
3. Allen L. Webster, Estadística Aplicada a los negocios y la economía, McGraw Hill, Tercera edición, 2000.
4. CAPIT, Activa las PYMES, Edición 2009.
5. CAPEIPI, II Encuentro Expo productivo 2009.
6. CAPEIPI, Guía de Servicios del Sector Gráfico 2008.
7. CINSET, Política de Fomento a la Competitividad de la PYME, Experiencias Internacionales, Colombia, 1995.
8. CINSET, Las PYMES de Servicios Públicos, Desarrollo Alternativo para Negocios de Alta Responsabilidad Social, Primera Edición Colombia, 2001.
9. CHIAVENATO, Adalberto, Gestión del Potencial Humano, Prentice Hall, México, 2002.
10. DICK, Lyles, El Secreto de los Zapatos Viejos, Norma, Colombia, 2000.
11. DRUCKER, Peter, Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, Norma, Colombia, 1999.
12. FAYOL, Henry, Administración Industrial General, Principios de la Administración Científica, El Ateo, Argentina, 1987.
13. FRAGA, HERRERA, FRAGA, S, Investigación Socioeducativa, Quito, 2007.
14. GORDON, Judith, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1997.

15. GUTIÉRREZ, Abraham, Como Hacer Monografías y Tesis, Época, Quito, 1986.
16. HARRINGTON, H. James, *Mejoramiento de los Procesos en la Empresa*, editora Mc. Graw Hill Interamericana S.A., Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1995
17. ISHIKAWA, Kaoru: *¿Qué es el Control Total de Calidad?* Colombia, 1988.
18. ISOTEC, *Diagnóstico de la Pequeña Industria*, Quito, 2003.
19. JARRÍN, Edgar, *Tesis Propuesta de un Modelo de Planificación Estratégica como Soporte a la Gestión de Petroecuador*, Quito, 2007.
20. KOONTZ, Harold: *Administración una Perspectiva Global*, Mc. Graw, Hill, México, 1998.
21. LUZURIAGA, Jorge: *Metodología de la Investigación*, Quito, 2003.
22. MARIÑO, Hernando: *Gerencia de la Calidad Total*, Colombia, 1992.
23. MIPRO, *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*, Ecuador, 2009.
24. MIPRO, *La Industria y la Producción del Ecuador está en Marcha*, 2009.
25. MEZA, Geovanny, *Incidencia de las Estructuras Organizacionales en la Productividad del Sector Público*, Quito, 2007.
26. NORTON, David, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000*, Barcelona 2001.

27. OCEANO-CENTRUM, Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME.
28. PIERRE, Mornell, Seleccionar Ganadores, Norma, Colombia, 1998.
29. PONCE, Agustín, Administración de Personal, Limusa, México, 1990.
30. REINISO, Víctor, El Proceso Administrativo, Quito, 1991.
31. ROJAS, Arias, Un Enfoque Estratégico, II Edición, Indugraf, Quito, 2004.
32. SILVA, Francisco: Gerencia Pública en el Ecuador, Quito, 2002.
33. SOSA, Pulido: Administración por Calidad, Limusa, México, 1993.
34. SPENCER, Jonson: El Ejecutivo al Minuto, Mondadori, New York, 1982.
35. STONER, Freeman: Administración, Prentice Hall, México, 1996.
36. URIGUEN, Mónica: Evaluación de la Calidad de la Educación, CMYK Digital, Quito, 2005.
37. VILLACIS, Juan: Calidad Total Mejoramiento Continuo y Reingeniería, Quito, 1998.
38. <http://www.eumed.net/libros/2007c/334/estructura%20organizacional>.
39. [www.aig.org.ec](http://www.aig.org.ec)
40. [www.canecuadorchi](http://www.canecuadorchi)



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# ANEXOS

## ANEXO 1

ENCUESTA SOBRE INCIDENCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO AFILIADAS A LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA (CAPEIPI).

Objetivo: Conocer la incidencia que tiene una estructura organizacional en la productividad y competitividad de una empresa.

Razón Social de la Empresa...õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ....  
 Nombre del Gerente o Propietario-----  
 Sector de la Ciudad de Quitoõ õ õ õ õ Fechaõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .  
 Teléfonoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ . Direcciónõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .

### CUESTIONARIO:

1.- ¿Considera usted que su empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional?

Si----- No-----

2- ¿Qué clase de estructura organizacional rige a su empresa?

Vertical----- Procesos-----Horizontal-----

Matricial----- Otro----- Ninguna-----

3.- ¿Cree usted que con la aplicación de una adecuada estructura organizacional, las empresas pueden mejorar la productividad y competitividad?

Si ----- No -----

Por qué?-----

4.- Indique el número de personas que laboran en su empresa en:

Área Administrativa----- Área Producción-----

5.- Clasifique a su empresa como:

Micro (-10) ----- Pequeña (+10) ----- Mediana (+50) -----

6.- Señale con una (X), en qué rango de ventas anuales está su empresa, en miles de dólares en el año 2008.

Menos de \$100.000 -----  
Entre \$100.000 y \$ 250.000 -----  
Entre \$250.000 y \$1000.000 -----  
Más de \$ 1000.000 -----

7.- Su empresa cuenta con tecnología moderna.

Si-----No-----

Por favor describa-----

8.- Con qué nivel de estudios cuenta el personal de su empresa en las siguientes áreas:

Administrativa: Primaria-----Secundaria-----Superior-----Postgrado-----

Producción: Primaria-----Secundaria-----Superior-----Postgrado-----

9.- Su empresa participa en el mercado.

Local-----Regional-----Nacional-----Internacional-----

**ANEXO 2**

ENTREVISTA SOBRE INCIDENCIA DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO AFILIADAS A LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA (CAPEIPI).

Objetivo: Conocer la incidencia que tiene una estructura organizacional en la productividad y competitividad de una empresa.

Razón Social de la Empresa...õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ....

Nombre del Gerente o Propietario-----

Sector de la Ciudad de Quitoõ õ õ õ õ õ Fechaõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ .

Preguntas:

- 1. Señor gerente su empresa se encuentra organizada con una estructura que identifique los roles y actividades del personal?

-----  
-----

- 2. ¿Su empresa tiene establecido funciones administrativas?

-----  
-----

- 3. Señor gerente que organigrama estructural rige a su empresa.

-----  
-----  
-----  
-----



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4. ¿Cree Usted que si su empresa aplica una estructura organizacional, mejoraría la productividad y competitividad?

-----  
-----  
-----

5. ¿Qué clase de estructura organizacional recomendaría para el sector gráfico?

-----  
-----

Gracias por su valiosa información.



### ANEXO 3

#### EMPRESAS ENCUESTADAS Y ENTREVISTADAS

No.	Nombre de la PYME	Gerente / Propietario	Sector de ubicación
1	IMPREDIS S.C.C	CARLOS AYORA	SUR
2	TALLPA	MIGUEL FLORES	NORTE
3	GRÁFICAS OETEGAS	GONZALO ORTEGA	NORTE
4	TASKI	OSCAR AYERVE	SUR
5	PUBLYGRAF	MAYRA CORTEZ	NORTE
6	IMPRESORES MYL S.A	MANUEL MEJIA	NORTE
7	CARTOEMPAQUE	GONZALO ALVAREZ	SUR
8	IND. KORES DEL ECUADOR	FELIPE ERDSTEIN	NORTE
9	SERYPLAS S.A	JOSE BUENO	NORTE
10	VIMAGRAF S.A	VICENTE MADERA	NORTE
11	CASTOR S.C.C	MARIA MORA	NORTE
12	CONTINENTAL DEL LIBRO	PEDRO DIAS	CENTRO
13	CONCLAVE ESTUDIO	JAIME FERNANDE	NORTE
14	ARTES GRAFICAS LABOR	ENRIQUE ORTIZ	NORTE
15	BUHEL IMPRESORES CIA LTDA.	FRANCISCO BUCHEL	CENTRO
16	CASA DEL ESTUDIANTE	CARLOS SANCHEZ	CENTRO
17	EDITORIA OFFSET GALAXI	JUAN HERRERA	CENTRO
18	PROCERGRAFC S.C &	RAÚL ACHACAMAP	SUR
19	OFFSET CHAVEZ	VICTOR CHAVEZ	CENTRO
20	MULTGRAFICAS	HERMAN FLORES	CENTRO
21	IMPRESA SANTA RITA Y OFFSET	JANNETTE MORILLO	CENTRO

22	IMPRESIONES COLORES	FAUSTO PEREZ	CENTRO
23	GRÁFICAS LUMINARIA	ANGEL MORA	CENTRO
24	EDITORIAL PATRIA	MANUEL ESPINOSA	CENTRO
25	FOTOGRAFADO COLOR	JORGE GURRERO	CENTRO
26	BYCA TRADING CIA. LTDA.	CARLOS CEVALLOS	NORTE
27	FRABENCOL CIA.	GALO FRAGA	NORTE
28	GALOPRINT	MYRIAN ESPIN	SUR
29	DISEÑO CREATIVO Y PUBLICIDAD	JOSE YALAMA	CENTRO
30	FAST CALL S.A	JAIME GUEVARA	NORTE
31	SERVICE BUREAU S.A.	ANDRES MALO	NORTE
32	GOLDEN BRIDGE CORPORATION GOBRICORP S.A.	MARISOL DELGADO	NORTE
33	LIBRERÍA ESPAÑOLA CIA. LTDA.	FAUSTO COBA	NORTE
34	OCECOPIAS S.A	SANTOS ALESON	NORTE
35	ECUANOVA PRODUCCIONES S.A.	GUILLERMO CASAL	NORTE
36	VIDESYSTEM S.A	CARLOS SNDOVAL	NORTE
37	EDITORIAL LITOCROMO CIA. LTDA.	RAMIRO GUERRON	CENTRO
38	EXPRES COLOR	JORGE FLORES	NORTE
39	ANDINAPRINT CIA. LTDA.	MARIA MALTITASIG	NORTE
40	COLIBRI DIGITAL PRINT S.A	CARLOS PAZMIÑO	NORTE
41	EDIWORL S.A	ING. RAFAEL ROLDÁN	NORTE
42	EDITORIAL EDINACHO S.A	ING. GERMAN SEGURA	NORTE
43	GRÁFICAS COBOS	SR. COBO EDWIN	NORTE

44	GRAFICAS VASQUEZ	JORGE VASQUEZ	NORTE
45	GRAFICAS AYERBE C.A.	TERRY AYERBE	SUR
46	ARTES GRAFICAS IMPRESEÑAL CIA. LTDA.	PESANTES PILAR	NORTE
47	CEGEDIM ECUADOR S.A.	DAVILA BECKER	NORTE
48	GRAFICAS DEL PACÍFICO	EDWIN COBOS	NORTE
49	IMAGENPRESS S.A	RAMIRO ARIAS	NORTE
50	IMPRESA IRIS	ROSARIO ESTRELLA	SUR
51	IMPRESA ESCOLAND	LUIS ESCOBAR	NORTE
52	IMPRESA SALAZAR CIA LTDA.	HERMAN SALAZAR	NORTE
53	IMPRESORA FOLRES	NANCY ENRIQUEZ	NORTE
54	S GRAFICY SIGNOS HIDALGO Y ROMOLEDOUX C.I.	MARTHA ROMOLEROUX	NORTE
55	SERVICIOS GRAFICOS GARZÓN	MARCO GARZÓN	SUR
56	PAPELES INDUSTRIALES CIA. LTDA. INDUPAPEL	JUAN ALVAREZ	SUR
57	ECOGRAFICA	JENNY DE CARBO	NORTE
58	EDITORIA LUZ DE AMERICA	SERGIO SEVILLA	NORTE
59	ESKEDICIONES ESKELETRA EDICIONES	LIGIA ROSERO	NORTE
60	GLOBAL PRINTINE CIA	LUIS VALVERDE	NORTE
61	POLY COLOR	OCTAVIO MEZA	NORTE
62	TINTA & PAPEL	FERNANDO DUEÑAS	NORTE
63	COLTROQUELES	CARLOS LARGOS	NORTE
64	EDITORIAL DON BOSCO LNS	MARLON VILLAVICENCIO	NORTE
65	DECOPRINT CIA. LTDA.	ING. ANDRES MORAWKI	NORTE

66	PUCBLIASORES	MARCO VIVANCO	NORTE
67	PRINTER GRAPHIC	RAÚL VERDEZOTO	CENTRO
68	N & B INDUSTRIA GRÁFICA	NAPOLEON NARANJO	NORTE
69	ADHINFLEX S.A	GLENDA ARROYO	NORTE
70	ADVACTLOGIC ECUADOR S.A.	ING. HEMERSON PAUCAR	NORTE
71	ANDINOSOSA COMUNICACIONES	MARÍA SILVA	NORTE
72	ARTENEON ROTULACION Y DECORACION CIA. LTADA.	RAFAEL GONZALEZ HERRERA	NORTE
73	AUDIOVIDEO SYSTEM S.A.	CARLOS SANDOVAL BONILLA	NORTE
74	CALCOMANIAS GRAF. AMENTIS MONSALVE C.L	ING. JOSE LUIS MONSALVE	NORTE
75	CARRERA FELIZ BUCHELI CIA. LTDA.	IG. HUGO CARRERA RIOS	NORTE
76	CARTONERA PICHINCHA/ESCOBAR RUIZ C.L.	ESTALIN HERRERA	NORTE
77	CELAMPLAS CIA. LTDA.	CARLOS JATIVA MANTILLA	NORTE
78	CONVERSA CONVERTIDORA DE PAPEL S.A	ALFREDO SIMON MEDINA	NORTE
79	CORPARIMPORT S.A.	ROBERTO TERAN RESTREPO	NORTE
80	CORPORACION PUBLICITARIA LUNA CIA. LTDA	ARTURO LUNA	NORTE
81	CORRUCART CORRUGADOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.	FERNANDO QUIROLA TOAPANTA	NORTE
82	DISTRIBUIDORA BATISPORT	DERNANDO CORRAL	NORTE

	C.I.		
83	DUODISEÑO & ASOCIADOS	ELIANA RUIZ	NORTE
84	EDICIONES LEGALES EDLE S.A.	EUGENIA SILVA GALLEGOS	NORTE
85	EDICIONES NACIONALES UNIDAS	ING. VICENTE VELAZQUES GUSMANO	NORTE
86	EDIGUIAS CIA. LTDA.	LIC DAVID GÓMEZ	NORTE
87	ID. DE TAPETES DE PAPEL INTAPAPEL S.C.C.I	FERANADO BURNEO RIVERA	NORTE
88	INDUSTRIA DE ENVASES DE CARTON INDENCA	FERANADO BURNEO RIVERA	NORTE
89	INDUSTRIA GRAFICA ECUAMAG CIA. LTDA	MARIA SOLEDAD GAMBOA	NORTE
90	INKAPRIMA CIA. LTDA.	FRANCISCO LEON ICAZA	NORTE
91	INNOVAVION 2000 NOVAMILSA S.A.	WILSON AUCAPIÑA MARIÑO	NORTE
92	INNOVARTE GRAFH S.A.	JULIO MEZA RODRIGUEZ	NORTE
93	IRALGRAFH ECUATORANIA CIA. LTDA	FRANCISCO VALDICIEZO	NORTE
94	LANDIVAR MAQUINARIA GRAFICA	OSWALDO LANDIVAR	CENTRO
95	MATERPACKIN CIA. LTDA	ISSAC ARIAS BAZANTES	NORTE
96	EDITORIAL ECUADOR F.B.T. CIA. LTDA.	FRANCISCO BUCHELI MOREANO	CENTRO
97	EDITORIAL GRANTAURO CRANTAU CIA. LTDA.	JOSE VIVANCO SALVADOR	NORTE
98	EDITORIAL MINOTAURO S.A.	FRANCISCO VICANCO RIOFRIO	NORTE
99	EDITORIAL VOLUNTAL	HUMBERTO ORTIZ FLORES	NORTE
100	EKSEPTION PUBLICIDAD CIA.	ING. PATRICK PIE PARIS	NORTE

101	ELABORACION DE CARTON Y PAPEL CIA. LTDA.	FERNANDO BURNEO RIVERO	NORTE
102	ENTERPUBLI C.A.	LUAN LUIS BOEZIO	NORTE
103	ESPIN MENA MYRIAN SUSANA GALOPRINT	MYRIAM ESPIN MENA	CENTRO
104	FILMSCOM COMUNICACIÓN VISUAL CIA. LTDA.	FAUTO HIDAL GORDON	CAYAMBE
105	FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A.	ANDRES MALO VIVER	NORTE
106	FOTO GRABADO COLOR TECNIC	JORGE GUERRERO CASTRO	CENTRO
107	G WERK ECUADOR S.A.	MIGUEL GUERRERO SANCHEZ	SUR
108	GLOBAL PRINTING CIA. LTDA.	LUIS VALVERDE VAYAS	NORTE
109	GRAFITEX CIA. LTDA.	ING. CHRISTIAN CALDERON	NORTE
110	GRAFIZA	MARCO ZAPATA BUSTAMANTE	NORTE
111	CRAPHICSOURCE C.A.	DR. TOMAS RIVAS	CENTRO
112	GRUPO EDITORIAL TAQUINA EDITAQUINA C.L.	REBECA RIBADENEIRA ALMEIDA	NORTE
113	HIDALGO LOGROÑO ALVARO PAPELES Y COLORES		NORTE
114	ALVARO HIDALGO		GUAYAQUIL
115	IDEAS IMPRENTA OFFSAET CIA. LTDA.	ANTONIO SARMIENTO	NORTE
116	IMPORTAD. BARAHONA MORALES & ASOCIADOS	RUTH BARAHONA CAJAS	CENTRO
117	IMPRENTA MARISCAL CIA. LTDA.	FRANCISCO VALDIVIESO	NORTE
118	IMPRENTA Y ARTE GRAFICO	HUMBERTO CHIRIBOGA	NORTE

	GRAFICUS C.A.		
119	IMPRESORA POLAR CIA. LTDA.	JULIO MEZA RODRIGUEZ	NORTE
120	MAX CATTAN ILUMINCACION VIDEO & SONIDO CL	FRANCISCO CATTAN	NORTE
121	NOVAIMAGEN IMPRESIÓN DIGITAL CIA. LTDA.	EDWIN GALARZA SIERRA	NORTE
122	PROD. PAPEL MIÑO ARRELLANO PRODUPELMA S.A.	ING. VINIVIO MIÑO VALLEJO	CENTRO
123	PRODEMIN CIA. LTDA.	IG. MAURICIO MIRANDA	NORTE
124	QUIMIGRAF S.A.	ING. OSCAR AYERVE VILLAFUERTE	NORTE
125	ROTULEC CONPAÑIA LIMITADA	MAURICIO ARIAS ACEVEDO	NORTE
126	ROTUMARKET S.A.	JOSE BENAVIDES	NORTE
127	RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.	ISABEL RUBIO CIFUENTES	CENTRO
128	S&A EDITORES	ISSAC AYERVE ROSAS	CENTRO
129	SEPCOLOR SEPARACIONDE COLORES CIA. LTDA.	GALO FRAGA BENAVIDES	NORTE
130	SERPAPEL CIA. LTDA.	ANTONIO TREJO PORTILLA	NORTE
131	SERVICIOS PARA IMÁGENES SERVIMAGEN S.A.	ARLBERTO ARTEAGA RODRIGUEZ	NORTE
132	SISTEMAS GUIA S.A. GUIASA	FERNANDO PAZ Y MIÑO	NORTE
133	SOCIEDAD CIVIL GRAFICAS AVILES	ERNETO AVILES TERAN	NORTE
134	S.C.C.	JUAN JOSE ONTANEDA	NORTE
135	SOLOIMAGEN S.A.	JORGE REINOSO ORTEGA	NORTE
136	SOLUCIONES GRAFICAS	ALFREDO DAVILA	NORTE

	DAVILA GOMEZ C.L.	PEÑAHERRERA	
137	SUMMITRAPAPEL CIA. LTDA.	ALFONSO SOTOMAYOR RODRIGUEZ	NORTE
138	TRAMA DISEÑO TRDISEÑO S.A.A	LUIS ROLANDO MOYA	NORTE
139	TRIDOME S.A.	JAVIER RODRIGUEZ ENDARA	NORTE
140	WORLD EDUCATION TECHNOLOGY	DRA. GLORIA ARBELAEZ RODRIGUEZ	NORTE

**Fuente: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Gráfico  
Afiliado a la CAPEIPI.**



## ANEXO 4

### TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

ENCUESTA No.	Sector	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4			Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8			Pregunta 9
		Cuenta con es	Qué clase de	Cree que con	Personas que laboran	Administrat	Productiva	Tipo de empr	Rango de ven	Tecnología m	Nivel de estudios personal	Administrativa	Producción	Mercado local
	1 - 3	1 - 2	1 - 6	1 - 2				1 - 3	1 - 4	1 - 2				1 - 4
1	3	2	6	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
2	1	1	1	1	3	9	2	1	1	3	2	2	1	
3	1	1	1	1	2	8	2	1	1	3	2	2	1	
4	3	1	2	1	22	78	3	4	1	3	2	3		
5	1	2	6	1	4	7	2	1	1	3	2	1		
6	1	1	2	1	5	10	2	3	1	3	2	3		
7	3	1	3	1	30	150	3	4	1	3	2	3		
8	1	1	1	1	4	18	2	3	1	3	2	3		
9	1	1	2	1	8	73	3	4	1	3	1	3		
10	1	1	1	1	3	4	1	2	2	3	2	1		
11	1	2	6	1	2	5	1	1	2	2	2	1		
12	2	1	1	1	2	6	1	2	1	2	2	1		
13	1	2	6	1	1	3	1	1	2	2	2	1		
14	1	2	6	1	1	2	1	2	2	2	2	1		
15	2	1	1	1	2	8	1	2	2	2	2	1		
16	2	2	6	1	1	4	1	2	2	2	2	1		
17	2	1	1	1	6	8	2	3	1	3	2	3		
18	3	2	6	1	1	2	1	2	2	1	1	1		
19	2	2	6	1	2	4	1	1	2	2	2	1		
20	2	2	6	1	2	3	1	2	2	2	2	1		
21	2	2	6	1	1	5	1	1	2	2	2	1		
22	2	2	6	1	2	3	1	1	2	2	2	1		
23	2	2	6	1	1	4	1	1	2	2	2	1		
24	2	2	6	1	2	5	1	1	2	2	2	1		
25	2	1	1	1	3	6	1	2	1	3	2	1		
26	1	1	1	1	5	10	2	1	1	3	2	2		
27	1	1	1	1	2	8	2	2	1	3	2	1		
28	3	1	1	1	2	4	1	2	1	3	3	1		
29	2	1	1	1	2	6	1	1	1	3	2	1		
30	1	1	1	1	3	5	1	2	1	3	2	2		



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	1	1	1	5	13	2	3	1	3	2	2	2
	1	3	1	5	12	2	3	1	3	2	2	3
33	1	1	1	4	11	2	3	1	3	2	2	3
34	1	1	1	2	6	1	2	1	3	2	2	1
35	1	1	3	3	9	2	3	1	3	2	2	2
36	1	2	1	2	6	1	2	1	2	2	2	1
37	2	1	1	2	6	1	1	1	2	2	2	2
38	1	1	1	2	6	1	2	1	3	2	2	1
39	1	1	3	3	4	1	1	1	3	2	2	2
40	1	1	1	3	4	1	2	2	3	3	2	2
41	1	1	1	10	10	2	3	1	3	3	3	3
42	1	1	3	3	17	2	3	1	3	2	2	2
43	1	1	1	3	5	1	2	2	2	2	2	1
44	1	1	1	3	4	1	1	2	2	2	2	1
45	3	1	3	8	12	2	3	1	3	2	2	3
46	1	2	6	2	3	1	2	2	2	2	2	1
47	1	2	6	2	5	1	1	2	3	2	2	2
48	1	2	6	2	3	1	1	2	2	2	2	1
49	1	2	6	2	3	1	2	2	2	2	2	2
50	3	2	6	2	6	1	1	2	2	3	1	1
51	1	2	6	1	2	1	1	2	2	2	2	1
52	1	2	6	1	3	1	1	2	2	2	2	1
53	1	2	6	2	4	1	2	2	2	2	2	1
54	1	2	6	1	2	1	1	2	2	2	2	1
55	3	2	6	2	4	1	2	2	2	2	2	1
56	3	2	6	2	6	1	2	2	2	2	2	1
57	1	2	6	1	4	1	1	2	2	2	2	1
58	1	2	6	1	3	1	1	2	2	2	2	1
59	1	1	6	2	3	1	2	2	2	2	2	1
60	1	2	3	6	10	2	3	1	3	2	2	2



Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	2	6	1	1	5	1	1	2	2	1	
	2	6	1	1	4	1	2	1	3	2	
63	1	1	1	1	5	30	2	3	2	3	2
64	1	1	2	1	40	40	3	4	2	3	2
65	1	1	3	1	6	15	2	3	1	3	2
66	1	1	1	1	5	11	2	3	1	3	2
67	2	1	3	1	6	12	2	3	1	3	2
68	1	2	6	1	1	4	1	1	2	2	2
69	3	2	6	1	2	4	1	2	2	2	2
70	3	2	6	1	2	6	1	1	2	2	2
71	1	1	1	1	2	8	2	2	1	3	2
72	2	2	6	1	1	5	1	1	2	2	2
73	1	1	1	1	8	9	2	3	1	3	3
74	1	1	1	1	3	4	1	2	2	2	2
75	2	2	6	1	2	3	1	2	2	2	2
76	2	2	6	1	1	4	1	1	2	2	2
77	2	2	6	1	2	5	1	1	2	2	2
78	2	1	1	1	3	6	1	2	1	3	2
79	3	1	3	1	28	123	3	4	1	3	2
80	1	1	3	1	3	19	2	3	1	3	2
81	3	2	6	1	1	2	1	1	2	1	1
82	2	2	6	1	2	4	1	2	2	2	2
83	1	1	1	1	3	5	1	2	2	2	2
84	3	1	2	1	19	67	3	4	1	3	2
85	1	2	6	1	2	5	1	1	2	2	2
86	2	1	1	1	2	6	1	1	1	2	2
87	1	1	1	1	4	16	2	3	1	3	2
88	1	2	6	1	1	4	1	2	2	2	2
89	1	2	6	1	1	3	1	1	2	2	2
90	1	1	3	1	3	9	2	3	1	3	2



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

93	1	1	1	6	8	2	3	1	3	2	3
94	2	1	1	2	6	1	1	1	2	2	2
95	1	1	6	1	2	3	1	1	2	2	1
96	1	1	2	1	38	29	3	4	2	3	3
97	1	1	1	1	3	9	2	2	1	3	2
98	1	1	2	1	8	70	3	4	1	3	1
99	1	1	1	1	3	4	1	2	2	3	2
100	3	2	6	1	2	2	1	2	2	2	1
101	1	2	3	1	7	9	2	3	1	3	2
102	1	2	6	1	1	5	1	1	2	2	1
103	1	1	1	1	4	9	2	2	1	3	2
104	1	2	6	1	1	3	1	2	2	2	1
105	1	2	6	1	1	2	1	1	2	2	1
106	2	1	1	1	2	8	1	2	2	2	1
107	2	2	6	1	1	4	1	1	2	2	1
108	1	1	1	1	2	6	1	2	1	3	2
109	1	1	1	1	2	6	1	2	1	3	2
110	1	1	3	1	3	4	1	2	1	3	2
111	3	1	3	1	7	13	2	3	1	3	2
112	1	2	6	1	2	3	1	1	2	2	1
113	2	1	1	1	2	6	1	2	1	3	2
114	1	1	1	1	3	5	1	1	1	3	2
115	1	1	1	1	5	14	2	3	1	3	2
116	1	1	3	1	5	11	2	3	1	3	2
117	3	2	6	1	2	7	1	1	2	2	3
118	1	2	6	1	1	2	1	2	2	2	1
119	1	2	6	1	4	7	2	2	1	3	2
120	1	1	2	1	5	8	2	3	1	3	2
121	1	1	1	1	3	4	1	2	2	3	3
122	1	2	6	1	1	3	1	2	2	2	1
123	1	1	1	1	4	13	2	3	1	3	2
124	1	2	6	1	2	5	1	1	2	3	2
125	1	2	6	1	2	3	1	1	2	2	1
126	1	2	6	1	2	3	1	2	2	2	2
127	1	1	1	1	2	8	2	2	1	3	2
128	3	1	1	1	2	4	1	2	1	3	3
129	1	2	6	1	1	4	1	2	1	3	2
130	1	1	1	1	5	33	2	3	2	3	2
131	1	2	6	1	2	4	1	1	2	2	1
132	1	2	6	1	1	2	1	2	2	2	1
133	1	1	3	1	7	14	2	3	1	3	2
134	1	1	1	1	5	12	2	3	1	3	2