



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.**

**TEMA: LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES  
AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE LA INDUSTRIA  
ALIMENTICIA DE PICHINCHA Y LA MATRIZ PRODUCTIVA.**

**AUTOR: SUÁREZ CRIOLLO NEPTALÍ PAÚL**

**DIRECTOR: ING. VEGA DAVILA IVAN MARCELO, MBA.**

**ECUADOR-SANGOLQUÍ**

**2018**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, **“PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE PICHINCHA Y LA MATRIZ PRODUCTIVA”** realizado por el señor **NEPTALÍ PAÚL SUÁREZ CRIOLLO**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido y/o plagio requisitos teórico, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **NEPTALÍ PAÚL SUÁREZ CRIOLLO** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 11 de noviembre del 2017

Atentamente,



ING. VEGA DÁVILA IVAN MARCELO, MBA.  
C.I. 1707262000  
**DIRECTOR**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **NEPTALÍ PAÚL SUÁREZ CRIOLLO**, con cedula de identidad N° 1723258719, declaro que este trabajo de titulación **"PROYECTO DE INVESTIGACION SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE PICHINCHA Y LA MATRIZ PRODUCTIVA"** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 11 de noviembre del 2017

NEPTALÍ PAÚL SUÁREZ CRIOLLO  
C.C. 1723258719



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **NEPTALÍ PAÚL SUÁREZ CRIOLLO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“PROYECTO DE INVESTIGACION SOBRE LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE PICHINCHA Y LA MATRIZ PRODUCTIVA”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 11 de noviembre de 2017

**NEPTALÍ PAÚL SUÁREZ CRIOLLO**  
C.C. 1723258719

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de estudio se lo dedico a mi familia, en especial a mi madre Bertha Criollo y a mi hermano Enver Suarez que gracias a su apoyo incondicional me han permitido seguir adelante en cada proyecto, y a todas esas personas que de una u otra forma han estado a mi lado y estarán hoy, mañana y siempre.

También dedico este trabajo a mi padre Neptalí Suárez de la Mar (†), quien me mostro el gusto por la lectura y la curiosidad, las cuales me han servido en mi vida personal, laboral y académica.

## **AGRADECIMIENTO**

Con todo mi corazón quiero agradecer a mi madre Bertha y a mi hermano Enver quienes siempre han estado conmigo en cada etapa de mi vida.

Agradezco a la Universidad de las Fuerzas Armadas por haberme permitido adquirir nuevos conocimientos.

Adicionalmente, quiero extender un agradecimiento a todos los profesores que han sido parte de mi preparación académica y en especial al Ing. Marcelo Vega por su paciencia y su guía en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

**ÍNDICE DE CONTENIDO****CARÁTULA**

<b>CERTIFICADO DEL DIRECTOR</b> .....	i
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	ii
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>a) Antecedentes:</b> .....	1
<b>Las pymes en el Ecuador.</b> .....	2
<b>b) Consideraciones que motivaron el proyecto:</b> .....	3
<b>c) Delimitación:</b> .....	4
<b>1. Sector de Desarrollo</b> .....	4
<b>2. Actividad económica:</b> .....	4
<b>3. Vínculo con la Carrera:</b> .....	5
<b>4. Ámbito Geográfico:</b> .....	5
<b>5. Problemas:</b> .....	6
<b>d) Planteamiento del problema y justificación:</b> .....	8
<b>Justificación</b> .....	11
<b>e) Objetivos</b> .....	11
<b>1. Objetivo general:</b> .....	11
<b>2. Objetivos específicos:</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I</b> .....	13

<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>1.1. Teorías de Soporte</b> .....	13
<b>1.1.1. Definición de competitividad</b> .....	13
<b>1.1.2. Definición de agroindustria</b> .....	24
<b>1.1.3. Diamante de Porter</b> .....	25
<b>1.1.4. La cadena de valor:</b> .....	27
<b>1.1.5. Las cinco fuerzas de Porter</b> .....	31
<b>1.1.7. Estrategias de competitividad</b> .....	38
<b>1.1.8. Marco Legal</b> .....	48
<b>1.1.9. Acuerdos y tratados internacionales que beneficiarían a las agroindustrias</b> .....	60
<b>1.2. Marco Referencial</b> .....	62
<b>CAPÍTULO II:</b> .....	65
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	65
<b>2.1. Enfoque de investigación: Mixto</b> .....	65
<b>2.2. Tipología de investigación</b> .....	65
<b>2.2.1. Por su finalidad Aplicada</b> .....	65
<b>2.2.2. Por las fuentes de información Mixto</b> .....	65
<b>2.2.3. Por las unidades de análisis Insitu</b> .....	66
<b>2.2.4. Por el control de las variables No experimental</b> .....	67
<b>2.2.5. Por el alcance Descriptivo</b> .....	67
<b>2.3. Instrumentos de recolección de información Varios</b> .....	67
<b>2.4. Procedimiento para la recolección de datos Varios</b> .....	67
<b>CAPITULO III</b> .....	85
<b>RESULTADOS</b> .....	85
<b>3.1. Informe Ejecutivo</b> .....	85
<b>3.2. Informe por variables</b> .....	91
<b>3.3. Análisis descriptivo Univariado y Bivariado</b> .....	107
<b>CAPITULO IV</b> .....	153



<b>PROPUESTA</b> .....	153
<b>CAPITULO V</b> .....	166
<b>5.1. Conclusión:</b> .....	166
<b>5.2. Recomendación:</b> .....	167
<b>Referencias</b> .....	168

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Clasificación de las Pymes .....	2
<b>Tabla 2:</b> Pymes Agroindustriales.....	5
<b>Tabla 3:</b> Problemas de la competitividad en las agroindustrias .....	6
<b>Tabla 4:</b> Situación del Sector Agroindustrial. ....	9
<b>Tabla 5:</b> Cronología del concepto Competitividad. ....	13
<b>Tabla 6:</b> Modelos de competitividad.....	41
<b>Tabla 7:</b> Descripción del marco legal.....	48
<b>Tabla 8:</b> Población objeto de estudio. ....	68
<b>Tabla 9:</b> Universo de la Investigación.....	68
<b>Tabla 10:</b> Número de Pymes para el Censo. ....	69
<b>Tabla 11:</b> Operacionalización de Variables. ....	70
<b>Tabla 12</b> Calendario de recopilación de datos.....	82
<b>Tabla 13:</b> Síntesis de los resultados obtenidos de cada variable. ....	91
<b>Tabla 14</b> Ventas Asia y nivel educativo. ....	110
<b>Tabla 15</b> Nivel educativo y área comercial. ....	112
<b>Tabla 16</b> Experiencia y políticas. ....	115
<b>Tabla 17</b> Años exportando y ventas anuales. ....	118
<b>Tabla 18</b> Estados financieros y planificación tributaria. ....	121
<b>Tabla 19</b> Gustos de los clientes y el área comercial. ....	124
<b>Tabla 20</b> Acuerdos comerciales internacionales y área comercial. ....	127
<b>Tabla 21</b> Inventario físico y kardex vs ventas. ....	129
<b>Tabla 22</b> Ofertas de proveedores y empresa es nacional o internacional.....	132
<b>Tabla 23:</b> Procesos de investigación y pertenencia nacional e internacional.....	134

<b>Tabla 24</b> Programas de salud y pertenencia nacional o internacional.....	137
<b>Tabla 25</b> Adquisición de sistemas y pertenencia nacional o internacional. ....	140
<b>Tabla 26</b> Rentabilidad y sistemas de almacenamiento. ....	143
<b>Tabla 27:</b> Entidades crediticias y ventas a crédito. ....	145
<b>Tabla 28:</b> Cultura, estrategia y conocimiento de normas ambientales.....	147
<b>Tabla 29:</b> Capacitación del personal y nivel de satisfacción del personal. ....	149
<b>Tabla 30:</b> Tipos de industrias y problemas más relevantes.....	154
<b>Tabla 31:</b> Propuesta para la maquinaria y tecnología agroindustrial. ....	156

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Sector de Desarrollo. ....	4
<b>Figura 2:</b> Vínculo con la carrera. ....	5
<b>Figura 3:</b> Árbol de Problemas. ....	8
<b>Figura 4:</b> Evolución de la teoría de la competitividad. ....	24
<b>Figura 5:</b> El Diamante de Porter. ....	26
<b>Figura 6:</b> Modelo de la Cadena de Valor. ....	28
<b>Figura 7:</b> Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. ....	31
<b>Figura 8:</b> Las partes y sistemas de la organización. ....	36
<b>Figura 9:</b> Influencia internas y externas sobre una organización. ....	38
<b>Figura 10:</b> Actual Matriz Productiva. ....	59
<b>Figura 11:</b> Nueva matriz productiva. ....	59
<b>Figura 12:</b> Sectores productivos e industrias estratégica. ....	60
<b>Figura 13:</b> Mapa de la Provincia de Pichincha. ....	81
<b>Figura 14:</b> Ubicación de las fuentes de información mediante GPS. ....	81
<b>Figura 15:</b> Ingreso de información al IBM SPSS Statistics. ....	84
<b>Figura 16:</b> Análisis de Datos. ....	108
<b>Figura 17:</b> Análisis univariado. ....	108
<b>Figura 18:</b> Análisis Bivariantes. ....	109
<b>Figura 19:</b> Ventas Asia y nivel educativo. ....	111
<b>Figura 20:</b> Nivel educativo y área comercial. ....	114
<b>Figura 21:</b> Experiencia y políticas. ....	117
<b>Figura 22:</b> Años exportando y ventas anuales. ....	120
<b>Figura 23:</b> Estados financieros y planificación tributaria. ....	123

<b>Figura 24:</b> Gustos de los clientes y el área comercial. ....	126
<b>Figura 25:</b> Acuerdos comerciales internacionales y área comercial. ....	128
<b>Figura 26:</b> Inventario físico y kardex vs ventas. ....	131
<b>Figura 27:</b> Ofertas de proveedores y empresa es nacional o internacional. ....	133
<b>Figura 28:</b> Procesos de investigación y pertenencia nacional e internacional. ..	136
<b>Figura 29:</b> Programas de salud y pertenencia nacional o internacional. ....	139
<b>Figura 30:</b> Adquisición de sistemas y pertenencia nacional o internacional. ....	142
<b>Figura 31:</b> Percepción de rentabilidad y sistemas de almacenamiento. ....	144
<b>Figura 32:</b> Entidades crediticias y ventas a crédito. ....	146
<b>Figura 33:</b> cultura, estrategia y conocimiento de normas ambientales. ....	148
<b>Figura 34:</b> Capacitación del personal y nivel de satisfacción del personal. ....	151
<b>Figura 35:</b> Maquinaria y tecnología agroindustrial. ....	158
<b>Figura 36:</b> Clasificación de partida arancelaria. ....	159
<b>Figura 37:</b> Trámite ordinario para la aprobación de leyes. ....	161
<b>Figura 38:</b> Automatización de procesos industriales. ....	162
<b>Figura 39:</b> Desagregación tecnológica. ....	164

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito principal analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha. La caracterización del sector, permitió determinar que las agroindustrias serían el principal grupo que contribuye al cambio de la matriz productiva, debido al alto potencial para promover encadenamientos, dinamizando otros sectores económicos. Parte del estudio fue recopilar, analizar y sistematizar las definiciones de la base sobre la competitividad, las pymes en el Ecuador y la descripción de las principales políticas, leyes, acuerdos y tratados comerciales que tendrían relación con el sector. La estructuración teórica en correlación con la investigación de campo y la base legal determinaron en resumen que la situación actual de la agroindustria exportadora de la industria alimenticia en todos los factores investigados se encontraría: ausencia de apoyo gubernamental que facilite la modernización tecnológica, falta de créditos flexibles y asequibles que fomenten el desarrollo y la ausencia de capacitaciones orientadas directamente a este sector. Debido en parte, a la falta de una política específica para la agroindustria. Así como también sería necesario que se vincule personal con mayores niveles educativos, en especial en las áreas administrativas, que conduzcan a una mejor gestión gerencial y una mayor especialización de su personal y de las capacidades de su mano de obra técnica. Las oportunidades de mejora se desarrollarían en el planteamiento de la propuesta que contendrá principalmente la modernización de maquinaria y tecnología para cada uno de los eslabones de la cadena agroindustrial.

### **Palabras Claves:**

- **COMPETITIVIDAD**
- **SECTOR AGROINDUSTRIAL**
- **PYMES.**

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to analyze the competitiveness of exporting agro-industrial SMEs in the Pichincha food industry. The characterization of the sector, allowed to determine that the agro industries would be the main group that contributes to the change of the productive matrix, due to the high potential to promote linkages, stimulating other economic sectors. Part of the study was to collect, analyze and systematize the definitions of the theoretical basis on competitiveness, SMEs in Ecuador and the description of the main policies, laws, agreements and commercial treaties that would be related to the sector. The theoretical structure in correlation with the field research and the legal basis determined in summary that the current situation of the agroindustry exporting the food industry in all the factors investigated would be: absence of government support to facilitate technological modernization, lack of credits flexible and affordable that encourage development and the absence of training directly targeted to this sector, due in part to the lack of a specific policy for agribusiness. As well as it would be necessary to link staff with higher educational levels, especially in administrative areas, leading to better management and greater specialization of their professional staff and the skills of their technical workforce. The improvement opportunities would be developed in the approach of the proposal that will mainly facilitate the modernization of machinery and technology for each one of the links of the agro industrial chain.

### **Keywords:**

- **COMPETITIVENESS**
- **AGRO-INDUSTRY SECTOR**
- **PYMES**

## INTRODUCCIÓN

### a) Antecedentes:

La globalización y las crecientes interconexiones e interrelaciones económicas (OMC, 2009) han influido determinadamente en la reducción de las barreras al comercio internacional, tanto en bienes como en servicios (Financial Times, 2011). Conceptos que habrían obligado a los países a mantenerse a la vanguardia, evaluando constantemente sus capacidades y seleccionando sectores empresariales con los cuales sobresalir, mejorando la productividad, rentabilidad y ser realmente competitivos. A la vez exigen a las empresas autoevaluarse, conocer sus potencialidades y revisar sus prácticas gerenciales, ya que en muchos casos estas determinan el progreso y perdurabilidad de la organización (Méndez, 2007).

En este escenario, los modelos tradicionales de competitividad son superados por nuevos modelos, como el del doble diamante (Moon, Rugman y Verbeke, 1995), que consideraría a la competitividad en un escenario internacional y no solo local; donde los países buscarían abrir sus fronteras para participar en la economía mundial y a la par defenderían sus mercados locales. Convirtiéndose en el modelo de competitividad sistémica, la cual vincularía, a la empresa, la industria, el gobierno y el país en una cooperación mediante alianzas estratégicas. En materia de comercio internacional y de flujos de inversión Latinoamérica ha mantenido un notable repunte con acentuadas características: por un lado, la tendencia hacia la exportación de productos con bajo valor agregado y por otro, la débil capacidad del sector exportador para erigirse como un factor de arrastre de la actividad productiva. (Landa, Arriaga, 2017, pág. 54).

Ecuador es un país cuyo territorio contaría con una extensión de 283.561 km<sup>2</sup>; con un clima privilegiado al estar atravesado por la línea ecuatorial, cuenta con cuatro regiones naturales; Sierra, Costa, Oriente y la Región Insular. Cada una con características distintas en cuanto a clima, latitud, tipos de suelo y componentes diversos que le dan peculiaridad a su territorio (Tobar, 2014). Por lo expuesto Ecuador sería sumamente rico en biodiversidad, con la mayor cantidad de especies tanto de flora como de fauna por kilómetro cuadrado en el mundo; con suelos adecuados y



aptos para la siembra de frutas, legumbres, hortalizas y un sinnúmero de productos propios de cada región altamente cotizados en el exterior.

Razón por la que el gobierno del Ecuador a través de la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2012) habría determinado como política pública el cambio de la matriz productiva, entendida como la transformación de la industria primaria exportadora y extractiva, a una que se enfoque en la producción diversificada, eco eficiente, con mayor valor agregado, basada en la economía del conocimiento y la biodiversidad. Con ese fin se habrían clasificado en catorce sectores productivos y cinco industrias estratégicas: destacándose en primer lugar la industria de productos alimenticios que corresponderían a la (CIU C10, Clasificación Industrial Internacional Uniforme) que involucra a las compañías dedicadas a la elaboración de alimentos frescos y procesados.

### **Las pymes en el Ecuador.**

Según lo indicado por Tobar, (2014) en el Ecuador no existiría una clasificación homogénea que agrupe a las Pymes, según los organismos estatales de incidencia en las Pequeñas y Medianas Empresas como: El Plan Nacional del Buen Vivir, La Superintendencia de Compañías, el Reglamento del Código de la Producción, el Servicio de Rentas Internas, entre otros, las clasificarían por: su número de empleados, ventas, capital social, y niveles productivos. Sin embargo, la Comunidad Andina en la resolución 1260 y la legislación interna vigente se acogerían a la siguiente tabla de clasificación:

**Tabla 1**  
*Clasificación de las Pymes*

VARIABLES	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1-9	10-49	50-199	>200
Valor Bruto de las ventas anuales	<100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	>5.000.000
Montos de Activos	Hasta US \$100.000	\$100.001 hasta US \$750.000	\$750.001 hasta US \$3.999.999	>US \$4.000.000

**Fuente:** Comunidad Andina de Naciones (2000)

La importancia de las Pymes en la economía nacional estaría dada por su gran contribución en la creación de empleo y el incremento del PIB del país, dando la posibilidad de generar valor en origen y mejorar la producción. Para ello es necesario mejorar la tecnología, innovación y conocimiento para ser más productivos e impulsar la gestión (CEPAL, 2013). Según datos de las Cuentas Nacionales del Ecuador, en el año 2007 el valor agregado de la industria manufacturera sin incluir la refinación del petróleo representó el 13,99% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo la industria de alimentos y bebidas la de mayor aporte (7,83% del PIB). El sector de alimentos dentro del sector manufacturero constituye el 55,9% del valor agregado de la industria el mismo que en el 2007 fue de 3090 millones de dólares. (Carrillo, 2009).

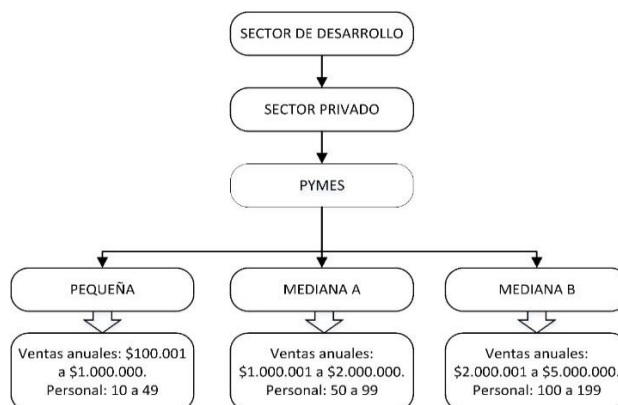
En Ecuador, según datos del Servicio de Rentas Internas, SRI (2015), refiere que entre 2007 y 2013 las Pymes crecieron un 41%, es decir, pasaron de 66.000 a 93.000 empresas y representan el 97% de las sociedades que generaron ingresos. Incluso su volumen de ventas incrementó un 60% alcanzando \$208 millones en 2013.

**b) Consideraciones que motivaron el proyecto:**

El estudio se genera por la necesidad de analizar la competitividad de las Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha, con estas consideraciones el planteamiento parte de una estructura metodológica de la información tanto primaria como secundaria a recopilarse para la consecución de los objetivos planteados. Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir y la Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva se encuentra como uno de los sectores estratégicos, las agroindustrias, que tienen como materia prima los bienes agrícolas y pecuarios con los cuales producen bienes manufacturados con mayor valor agregado. Es necesario tomar en cuenta que las condiciones climáticas y de luminosidad del Ecuador facilitan la cosecha de todos los productos agrícolas que son demandados en el mercado internacional durante todo el año. Según la SENECHYT el país dispondría de 37.956 profesionales en el área agrícola. Como también la FDI Benchmark, el Ecuador dispondría de la mejor Infraestructura como: transporte, energía, eléctrica, servicio telefónico entre otros, en relación con países como Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala.

c) **Delimitación:**

**1. Sector de Desarrollo**



**Figura 1:** Sector de Desarrollo.

Fuente: (INEC, 2017)

El estudio se centraría en las pymes agroindustriales de Pichincha, por constituir el sector de mayor desarrollo y concentrador de empresas elaboradoras de alimentos, incluyendo el nivel de personal ocupado y el nivel de ventas en cada extracto.

**2. Actividad económica:**

**C Industrias Manufactureras**

**C10 Elaboración de productos alimenticios**

C101 Elaboración y conservación de carne

C102 Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos

C103 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

C104 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal

C105 Elaboración de productos lácteos

C106 Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.

C107 Elaboración de otros productos alimenticios

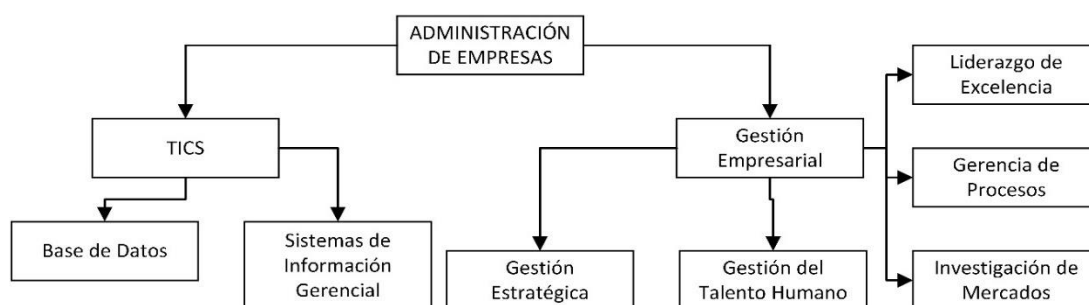
C108 Elaboración de alimentos preparados para animales

Fuente: (INEC, 2017)

La actividad económica seleccionada que se consideró son las industrias manufactureras dedicadas a la elaboración de productos alimenticios de la provincia de Pichincha debido a su aporte en el crecimiento de la economía del país.

### 3. Vínculo con la Carrera:

La competitividad de una empresa o sector viene determinada por la habilidad de la administración de recursos, conocimientos y atributos de los cuales dispone dicha empresa, para tal efecto se hace necesario disponer de conocimientos variados dentro del sector empresarial tales como los adquiridos dentro de la carrera de administración de empresas.



**Figura 2:** Vínculo con la carrera.

Fuente: Elaboración Propia.

### 4. Ámbito Geográfico:

La investigación se desarrolló en la provincia de Pichincha, conformado por 8 Cantones: Distrito Metropolitano de Quito, Cayambe, Mejía, Pedro Moncayo, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito, Rumiñahui, San Miguel de los Bancos.

**Tabla 2:**

Pymes Agroindustriales.

		PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA A	MEDIANA EMPRESA B
<b>PYMES</b>	<i>NACIONAL</i>	61987	7733	5156
	<i>PICHINCHA</i>	18795	2429	1731
<b>NACIONAL</b>	<i>C. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</i>	4198	641	476
	<i>C.10 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS</i>	626	134	126
	<i>C.101 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE</i>	10	1	2
	<i>C.102 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PERCADO, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.</i>	1	0	0
<b>PICHINCHA</b>	<i>C.103 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE</i>	16	9	10

CONTINÚA



<i>FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.</i>				
	<i>C.104 ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL.</i>	1	0	2
	<i>C.105 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS</i>	23	9	3
	<i>C.106 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.</i>	8	3	1
	<i>C.107 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.</i>	135	25	11
	<i>C.108 ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES.</i>	16	1	1
	<i>TOTAL AGROINDUSTRIAS C.10</i>	210	48	30
<b>PYMES</b>	<b>EXPORTADORAS</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>36</b>
	<b>NACIONALES</b>	<b>184</b>	<b>68</b>	

Fuente: (INEC, 2017) (PROECUADOR, 2017)

## 5. Problemas:

**Tabla 3:**

*Problemas de la competitividad en las agroindustrias*

<b>Problemas</b>	<b>Autor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa observación de cambios tecnológicos e innovación incipiente</li> </ul>	(Becerra & Gallardo, 2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel educativo de empleados y gerentes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de planeación estratégica, ausencia de alianzas estratégicas con proveedores, clientes, universidades o instituciones gubernamentales.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de factores de la oferta y la demanda y la situación competitiva de la empresa para la determinación de los precios.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de procesos de investigación y desarrollo, ausencia de toma de decisiones frente a los estados financieros.</li> </ul>	

CONTINÚA 

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación financiera informal y ausencia de estrategias de aspectos, impactos y riesgos ambientales.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa presencia en el mercado internacional.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de gestión en las funciones gerencial, comercial, logística y talento humano.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados costos de transacción.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la oferta y la demanda.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo apoyo a la investigación y el emprendimiento tecnológico lo cual produce bajos rendimientos productivos.</li> </ul>	(DGAP-IICA, 2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca credibilidad de programas e instituciones estatales.</li> </ul>	(Melo & Fonseca, 2014, pág. 2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad débil constituye una amenaza que puede destruir el tejido productivo y social de este sector.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias de supervivencia para permanecer en el mercado y para visualizar el futuro</li> </ul>	(Melo & Fonseca, 2014, pág. 10)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos productivos.</li> </ul>	(Sánchez & Figueroa, 1998, pág. 18)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de precios de la competencia.</li> </ul>	(Mamaqui, Meza, & Albisu, 2002, pág. 9)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado espíritu innovador</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja calidad educativa</li> </ul>	

CONTINÚA

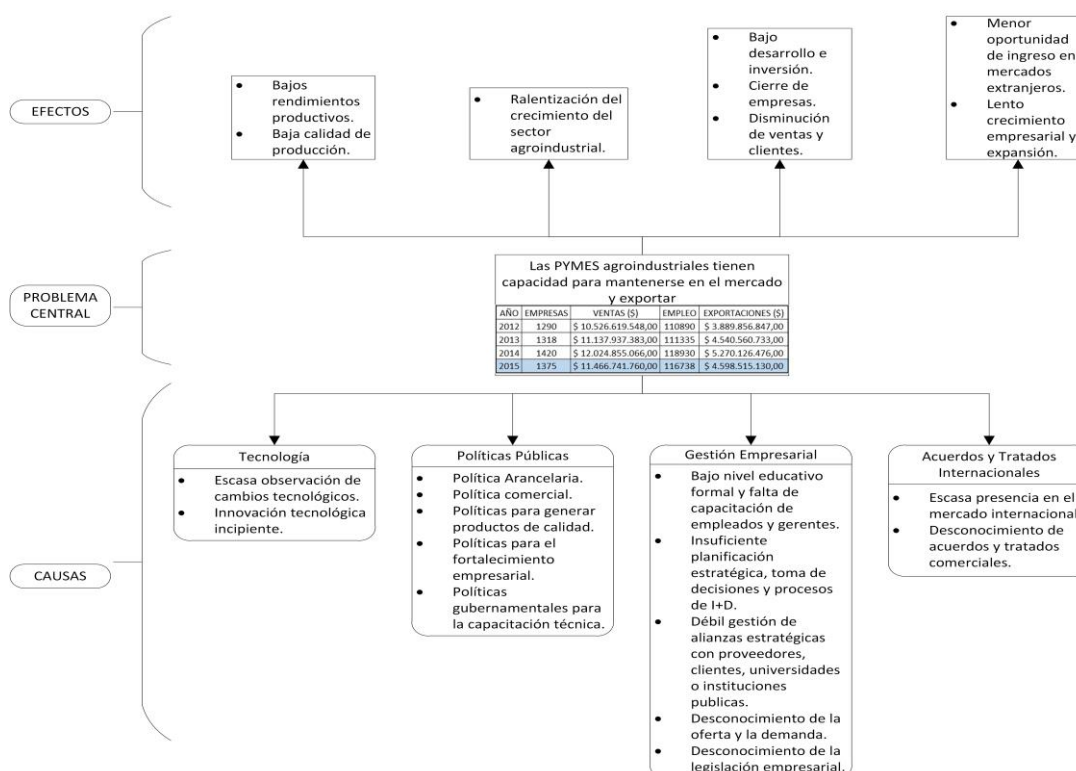


<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de relación entre universidades e industria</li> </ul>	(Arredondo, Vázquez, & De la Garza, 2016, pág. 9)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nula inversión en proyectos de investigación.</li> </ul>	

Fuente: Adaptado por el Autor

#### d) Planteamiento del problema y justificación:

##### Árbol de problemas



**Figura 3:** Árbol de Problemas.

Fuente: Elaborado por el autor, Investigación documental.

**Tecnología:** las principales debilidades de las empresas agroindustriales, es la escasa observación de cambios tecnológicos e innovación tecnológica incipiente. (Becerra & Gallardo, 2015); Bajo apoyo a la investigación y el emprendimiento tecnológico lo cual produce bajos rendimientos productivos. (DGAP-IICA, 2010)

**Políticas Públicas:** poca credibilidad de programas e instituciones estatales. (Melo & Fonseca, 2014), los sub factores de finanzas públicas, política fiscal, marco

institucional y legislación empresarial. (Magaña, 2014), eficiencia gubernamental, sub factor finanzas públicas, política fiscal, marco institucional y legislación empresarial. (Magaña, Padilla, & Vargas, 2010).

**Gestión empresarial:** las principales áreas críticas de las empresas agroindustriales serían: bajo nivel educativo de empleados y gerentes, ausencia de planeación estratégica, ausencia de alianzas estratégicas con proveedores, clientes, universidades o instituciones gubernamentales, desconocimiento de factores de la oferta y la demanda y la situación competitiva de la empresa para la determinación de los precios, ausencia de procesos de investigación, desarrollo y toma de decisiones frente a los estados financieros, planeación financiera informal y ausencia de estrategias de aspectos, impactos y riesgos ambientales. (Becerra & Gallardo, 2015); El personal cualificado medio y alto oscila entre 1 y 3 por empresa, La falta de recursos suficientes en I+D y variables de marketing supone lentitud en convertir las nuevas tecnologías en productos con éxito comercial. (Mamaqui, Meza, & Albisu, 2002).

**Acuerdos y tratados internacionales:** áreas críticas de las empresas agroindustriales serían: escasa presencia en el mercado internacional. (Becerra & Gallardo, 2015), el marco jurídico y reglamentario desalienta la competitividad y la inversión extranjera y la mencionada legislación no es eficiente en la prevención de la competencia. (Magaña, Padilla, & Vargas, 2010)

**Tabla 4:**  
*Situación del Sector Agroindustrial.*

Tecnología	Productividad	En el Ecuador solo el 30% de la MIPYMES utiliza las ventajas tecnológicas de información y comunicación (TIC), cifra muy baja en relación al 50% registrado en otros países de América Latina, siendo Costa Rica, Argentina y Chile los países que más utilizan estos sistemas en la Región (Red Global de Exportación, 2009)
------------	---------------	---

CONTINÚA 



		<p>Sector de manufactura: volumen de producción 2013 28.407 millones de dólares, 2014 se tiene 28.093 millones de dólares.</p> <p>Ecuador produce ~240.000 toneladas de cacao, de las cuales exporta ~88% en grano e industrializa el 12% restante</p> <p>Sector de manufactura: volumen de producción 2014 7.126.748.106 y 2015 6.189.004.819</p>
Políticas Publicas	Créditos productivos	<p>En el año 2007 el 62.7% de MIPYMES accedió a financiamiento del sector formal.</p> <p>El otro 37.3% recurren a sus ahorros personales para iniciar su negocio, siendo los préstamos de familiares y amigos su segunda fuente de financiamiento.</p>
	Legal	<p>La complejidad legal resultante de la interpretación y aplicación inconsistente de las leyes existentes complica el cumplimiento de los contratos y aumenta los riesgos y costos de hacer negocios en Ecuador.</p>
Costos	Eficiencia	<p>Gastos de operación 2014 USD 4.974.501.942 y 2015 USD 7.162.607.799.</p>
Capital Humano	Clima laboral	<p>Productividad laboral respecto de las grandes empresas: Microempresas 9%, Pequeñas empresas 28%, Medianas empresas 43%.</p>

CONTINÚA 

	Personal Calificado	Ecuador tiene uno de los más bajos índices regionales de personal dedicado a Investigación y Desarrollo (I&D).
	Capacitación	Según la encuesta levantada por Stratega 2007, solo el 38% de las empresas brindaron capacitación a sus empleados.

Fuente: (MIPRO, 2015)

### **Justificación**

La presente investigación tiene como fin analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha. A través de la investigación se podrá conocer como la industria alimenticia impulsa el crecimiento, tecnificación y mejora. Durante el proceso de estudio se identificarán los problemas que afrontan las agroindustrias alimenticias, cuáles son las barreras que enfrentan, si se benefician o no de las políticas públicas para impulsar su crecimiento.

El tema en desarrollo les servirá a las agroindustrias alimenticias, como base de información sobre la incidencia tecnología en su sector, la gestión empresarial, el marco legal que las regula y los beneficios de los acuerdos y tratados que vinculan a este sector y por otra parte servirá a los organismos estatales para saber la situación y las necesidades de las agroindustrias alimenticias.

### **e) Objetivos**

#### **1. Objetivo general:**

Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha a través de la investigación de campo y de fuentes de información existentes con el fin de determinar oportunidades de mejora.

#### **2. Objetivos específicos:**

1. Determinar la incidencia de la tecnología en la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

2. Conocer el nivel de gestión empresarial de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.
3. Establecer el marco legal que rige el funcionamiento de las empresas agroindustriales.
4. Definir los acuerdos y tratados internacionales que benefician a la exportación de productos de las empresas agroindustriales.
5. Propuesta de mejoramiento para elevar el nivel de competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Teorías de Soporte

##### 1.1.1. Definición de competitividad.

Según Porter (1990) “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas”, se reconoce que “su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina”. A través de los años el conocimiento presenta diferentes teorías y suposiciones; durante la historia el desarrollo de las organizaciones se ha caracterizado por este fenómeno, lo cual ha ocasionado que no se presente una sola teoría o definición que expliquen el comportamiento de la economía y por ende el de las empresas. El término competitividad no es ajeno a estos cambios que se presentan y mejor aún ha sido tratado desde diferentes puntos de vista durante el tiempo, por esta razón en la actualidad resulta importante saber que evolución ha tenido dicho concepto y de qué forma ha sido aplicado y utilizado por los estudiosos de la economía y las organizaciones.

La Tabla 5 reúne las principales definiciones del término “competitividad” a nivel país, región y empresa, expuestas por diversos autores a través del tiempo.

**Tabla 5:**  
*Cronología del concepto Competitividad.*

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
Siglo XVII Y XVIII	Adam Smith y David Ricardo	La competitividad en términos de una ventaja basada en el costo de los factores de producción (tierra, trabajo, capital). Una empresa era competitiva según ellos, si gozaba de una fuente de materias primas, mano de obra o de capital barato y abundante. Tal ventaja le permitía producir a un costo muy bajo y conquistar mercados.

CONTINÚA 

1980	<b>European Management Forum</b>	La competitividad de la empresa como medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de: diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios se combinan para formar un paquete atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores, el juez final es sería el mercado.
1981	<b>Chesnais</b>	<p>Capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar (to meet) la competencia a nivel mundial.</p> <p>Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender el mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.</p>
1984	<b>Cohen, Teece, Tyson y Zysman</b>	La competitividad como el desarrollo de la eficiencia y con la capacidad de una economía para incrementar el producto de las actividades de más alta productividad, que, a su vez, pueden generar altos niveles de salario en términos reales.
1985	<b>Porter</b>	La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.
	<b>Thurow</b>	La competitividad es un problema de posicionamiento de las empresas en los mercados internacionales y no del crecimiento de la productividad, al analizar que el mundo ha

CONTINÚA 

		<p>dado paso a las batallas comerciales y el bienestar de una nación que se genera de estas y en los mercados internacionales a través de la competitividad.</p>
	<p><b>Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional</b></p>	<p>Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.</p>
1987	<p><b>Alic</b></p>	<p>La capacidad de las empresas de un país para diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas de otros países.</p>
	<p><b>Bueno</b></p>	<p>“La competitividad es un término que refleja un conjunto de condiciones y actividades necesarias para que su titular o poseedor pueda continuar generando rendimientos positivos y detentando posiciones ventajosas frente a sus contrincantes o competidores”, al tiempo que refuerza dicho argumento manifestando: "la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación de valor por parte de la empresa, es decir, su renta, su beneficio, su excedente financiero o económico o su cash</p>

		flow. Esa posición determina si la rentabilidad o medida utilizada de generación de valor de la empresa es superior o inferior a la media de su sector o entorno competitivo específico”
<b>1989</b>	<b>Porter</b>	Un indicador que mide la capacidad de una nación de competir frente a sus socios comerciales.
<b>1990</b>	<b>Haguenauer</b>	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.
	<b>Sharples y Milhan</b>	La habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.
	<b>Porter</b>	<p>La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.</p> <p>El concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.</p>

CONTINÚA 

	<p><b>Informe final de la comisión presidencial para la competitividad industrial</b></p>	<p>“La capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes, cambiarlos y mejorarlos, y para captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos”.</p> <p>En el ámbito del país será “La capacidad para colocar su producción de bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales bajo condiciones leales de competencia y traducirlo en bienestar para su población.</p>
1991	<p><b>Michael Porter en el libro La ventaja competitiva de las naciones</b></p>	<p>“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios, políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas, para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones, estrategias de una compañía y la calidad del ambiente de los negocios en la cual las compañías compiten.</p>
	<p><b>Viedma</b></p>	<p>La capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúa”. Entendiendo por ventaja comparativa “aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen</p>

CONTINÚA 



		sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.
	<b>Salas</b>	La competitividad está enraizada a nivel de empresa y por tanto la competitividad internacional de las economías nacionales será el resultado de la competitividad de las empresas que producen y exportan desde dentro de sus fronteras.
<b>1994</b>	<b>Enright, Michael; Antonio Francés y Edith Scott Saavedra</b>	<p>“La capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores”.</p> <p>“La competitividad de una industria es la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios”</p>
	<b>Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer</b>	“La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”.
<b>1995</b>	<b>J.P Sallenave</b>	La competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre.

		La esencia de la competitividad es la creación de valor.
	<b>Grupo Consultivo sobre la Competitividad (grupo Ciampi), “La mejora de la competitividad europea”, Primer informe al Presidente de la Comisión Europea, los Primeros Ministros y los Jefes de Estado</b>	La competitividad implica elementos de productividad, eficiencia y rentabilidad, pero no constituye un fin ni un objetivo en sí misma. Es un medio poderoso para alcanzar mejores niveles de vida y un mayor bienestar social, una herramienta para el logro de objetivos. Al aumentar la productividad y la eficiencia en el contexto de la especialización internacional, la competitividad brinda a nivel mundial la base para incrementar los ingresos de las personas sin generar inflación.
<b>1996</b>	<b>Pérez</b>	Capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo.
<b>1997</b>	<b>Alic</b>	Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.
	<b>Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby</b>	La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos.

CONTINÚA 

1998	<b>Michael Porter, The Competitiveness Advantage of Nations, Capítulo 1</b>	El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional.
1999	<b>Malaver</b>	La necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales.
2001	<b>OCDE</b>	Grado en que un país, estado o región produce bienes de servicio bajo condiciones de libre mercado, los cuales enfrentan la competencia de los mercados internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de su población y la consecuente productividad de sus empresas y gestión gubernamental.
2003	<b>Anuario de Competitividad Mundial, IMD</b>	“La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo”.
2004	<b>Valero</b>	Considera que una empresa es competitiva si, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan

CONTINÚA 

		superar con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios.
<b>2005</b>	<b>Romo y Musik</b>	En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial, plantean que una industria se define como el conjunto de organizaciones que se dedican a actividades económicas similares, en que la competitividad se deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales nacionales o internacionales en la misma actividad o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado.
<b>2006</b>	<b>Lombana</b>	Un concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro.
<b>2009</b>	<b>Mathews</b>	La capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

CONTINÚA 

<b>2015</b>	<b>Foro Económico Mundial</b>	Conjunto de políticas, factores e instituciones que miden el nivel productivo de un país.
	<b>IMD (Institute for Management and Development)</b>	Competitividad se refiere a dicho objetivo: Determina como los países, las regiones y las empresas gestionan sus competencias para lograr un crecimiento a largo plazo, generar empleos y aumentar el bienestar, por tanto, la competitividad es un camino hacia el progreso que no dé lugar a ganadores, cuando dos países compiten, ambos están mejor.

**Fuente:** Cuadro adaptado por el Autor.

A grandes rasgos la competitividad se definiría como la capacidad de competir por lo que el uso de este término se debería limitar a aquellos individuos que actúen en competencia o rivalidad con otros. En el contexto económico los entes más adecuados a los cuales aplicarles el término competitividad son las empresas y por ello la competitividad tiene un carácter primordialmente microeconómico (Salas, 1992).

La evolución de la definición de competitividad partiría de la relevancia que tenían la **productividad y rentabilidad**, expuestas por autores como: European Management Forum (1980); Cohen, Teece, Tyson y Zysman (1984); Porter (1985); Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional (1985); Alic (1987); Bueno (1987); Haguenuer (1990); Porter (1990).

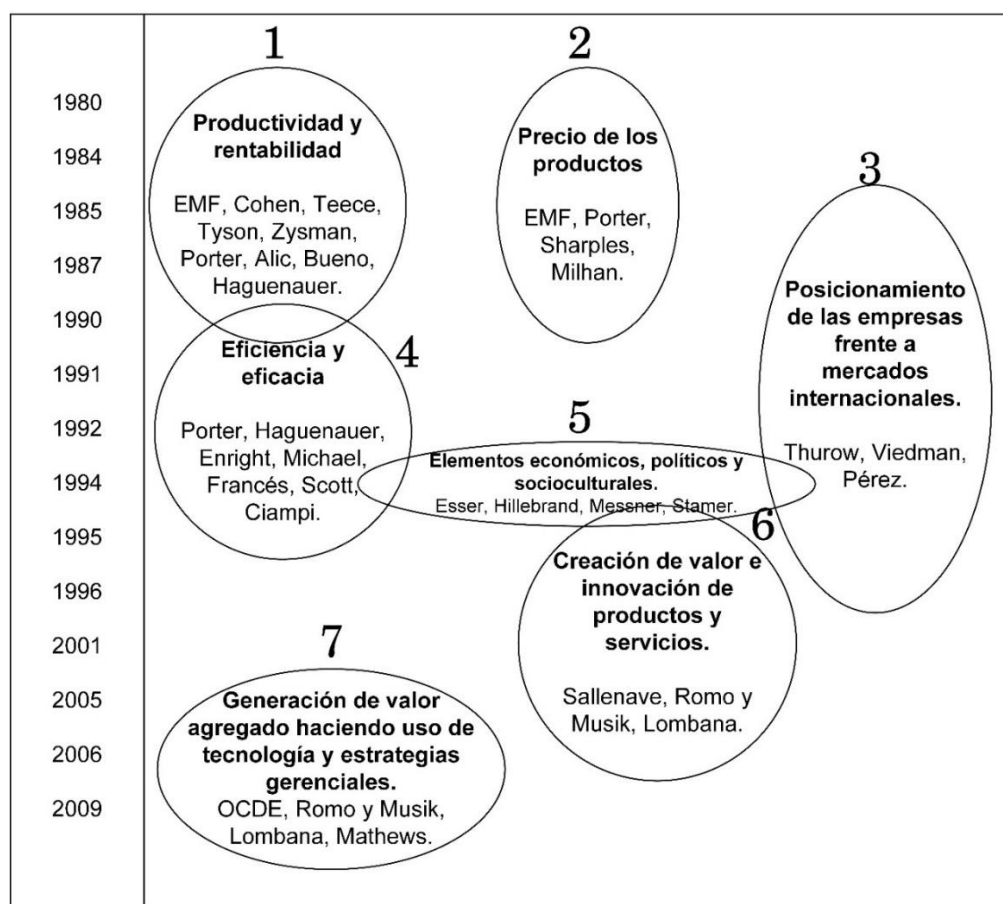
El **precio** de los productos jugó un papel importante en las primeras definiciones dadas por autores como: European Management Forum (1980); Porter (1985); Sharples y Milhan (1990).

A medida que transcurrían los años el **posicionamiento** de las empresas fue adquiriendo un sentido más amplio ya que se empezó a hablar de mercados internacionales y la competencia dejó de ser sólo a nivel local según: Thurow (1985); Informe final de la comisión presidencial para la competitividad industrial (1991); Viedma (1992); Pérez (1996).

Desde 1990 los términos **eficiencia y eficacia** tomaron valor en la explicación de la competitividad; por lo tanto, se comenzó a tener una visión y objetivos que fueran palpables y medibles, así como la optimización de los recursos de la compañía. Porter (1990); Haguenaer (1990); Enright, Michael, Antonio Francés y Edith Scott Saavedra (1994); Grupo Consultivo sobre la Competitividad (grupo Ciampi) (1995). A partir de este momento se mira al cliente como pilar fundamental de la organización, de este modo surgió la relación entre la competitividad y la capacidad para satisfacer las necesidades de la demanda mediante la **creación de valor e innovación** de productos y servicios, planteado por: J.P Sallenave (1995); Romo y Musik (2005); Lombana (2006).

En el año de 1994 estudiosos como Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer empezaron a ver la empresa como parte de un sistema dinámico que incorpora **elementos económicos, políticos y socioculturales**, los cuales podrían impulsar o frenar el éxito de las organizaciones.

Finalmente, diversos autores del siglo XXI: OCDE (2001); Romo y Musik (2005); Lombana (2006); Mathews (2009); resaltaron la importancia que tiene para el término competitividad a nivel micro al ingresar con éxito a los mercados nacionales e internacionales, a la vez que mantener e incrementar su participación con el tiempo; así mismo destacaron la **generación de valor agregado** haciendo uso de **tecnología y estrategias gerenciales**.



**Figura 4:** Evolución de la teoría de la competitividad.

**Fuente:** Elaborado por el Autor.

Siguiendo este enfoque, la competitividad en las pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha el objeto de medida de la competitividad es la empresa, ya que como indica Salas (1992), "la competitividad está enraizada a nivel de empresa y por tanto la competitividad internacional de las economías nacionales sería el resultado de la competitividad de las empresas que producen y exportan desde dentro de sus fronteras".

### 1.1.2. Definición de agroindustria.

En las cadenas agroproductivas, la agroindustria es un eslabón de especial importancia por la posibilidad que ofrece de agregar valor a la producción primaria y porque la aplicación de procesos de conservación y transformación mejora las condiciones de comercialización de los productos, así como su calidad y seguridad.

De acuerdo con una definición tradicional, la agroindustria es la actividad de manufactura mediante la cual se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca. Esto incluye varios procesos: desde la conservación tradicional, como el secado al aire libre, hasta las actividades de pos-cosecha, como la clasificación y el empaque, o la producción moderna, mediante alta inversión de capital, de productos como textiles, papel y fibras, entre otros.

Según la Organización de las Naciones Unidas (FAO), este sector comprende “una sub-serie de actividades de transformación mediante las cuales se elaboran productos intermedios y materias primas provenientes del sector agrícola.

En este marco, se considera agroindustria a todas las actividades de acondicionamiento, conservación y/o transformación de los productos agropecuarios y no únicamente a los procesos de transformación.

### **1.1.3. Diamante de Porter**

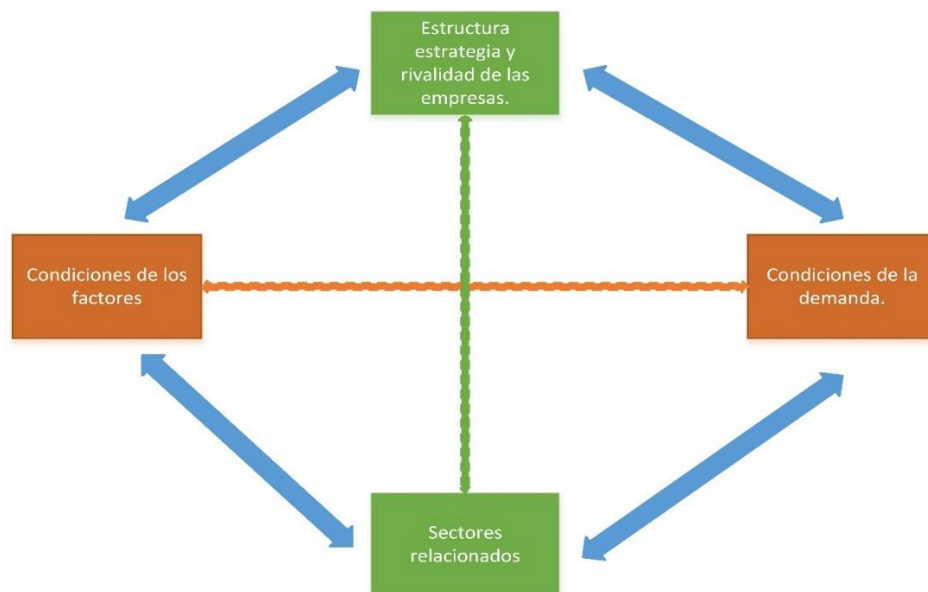
Porter Michael, 1998, en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, desarrolla el concepto de "clúster" definido como un grupo de empresas interconectadas e industrias asociadas, en un sector particular, geográficamente cercanas, vinculadas por características y complejidades comunes. Michael Porter en su artículo “Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia” afirma que la ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, este es un modelo basado en factores relevantes para que la empresa sea competitiva. (Mosquera Aldana Vlashskiv, 2010).

El Diamante de Porter muestra que las empresas competitivas surgen con mayor fuerza, donde existen clúster de compañías relacionadas o competidoras a través de las siguientes condiciones:

- Condiciones de los factores, tales como mano de obra calificada e infraestructura.
- Condiciones de la demanda, particularmente en el mercado local.
- Industrias relacionadas y de apoyo, incluyendo universidades, institutos de investigación.



- Estructura y estrategia de las empresas.



**Figura 5:** El Diamante de Porter.

Fuente: Porter Michael (2002)

### **Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas**

La ventaja se deriva de un buen acompañamiento de la estructura, estrategia y la manera de organizar las empresas de cada uno de los sectores y en estas fuentes radica la ventaja competitiva de un sector. El factor decisivo de la rivalidad entre los grupos es su interdependencia de mercado, es decir, la intensidad con que compiten por los mismos clientes o por los que se encuentran en segmentos diferentes. (Porter Michael, 2015).

### **Condiciones de la demanda**

Los consumidores obligan a las empresas locales a Invertir en Investigación y Desarrollo, lo que genera una ventaja competitiva. Las empresas para evitar la saturación deben buscar la diferenciación. Teóricamente el modelo del diamante señala que las características de la demanda Interna de un país o región pueden favorecer el desarrollo de un determinado sector industrial y permitir que sus empresas sean competitivas en relación a sus rivales. (Universidad de Alicante, 2011).

### **Sectores relacionados**

La ventaja nacional hace referencia a la presencia de un mismo país o región de fuertes empresas que ofrecen productos y servicios complementarios, lo cual propicia el flujo de información y el intercambio técnico entre unas y otras. (Universidad de Alicante, 2011). Las relaciones entre las empresas de un país diferente al del que pertenece la empresa generan la internacionalización y competitividad. El desarrollo de clúster busca tener empresas relacionadas y dinámicas. La rivalidad entre empresas de un sector incentivaría la innovación, mejora y salida a otros mercados.

### **Condiciones de los factores**

Porter jerarquiza los recursos por su importancia para lograr ventajas competitivas. Tales como factores básicos (recursos naturales, recursos financieros, mano de obra entre otros) y recursos avanzados (infraestructura, personal altamente calificado, entre otros). Llegando a argumentar que los factores más importantes a potencializar son los factores altamente especializados en las necesidades particulares del sector. (Universidad de Alicante, 2011).

Como factores altamente especializados tendríamos:

- Recursos humanos
- Capital
- Infraestructura física, administrativa, de información y tecnológica
- Recursos naturales

#### **1.1.4. La cadena de valor:**

Un término muy importante a entender es el Valor: dicho concepto se refiere a la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

La meta de cualquier empresa es ser lucrativa al crear valor para poder lograr la satisfacción de los clientes.

Cada empresa realiza un conjunto de actividades que se llevan o cabo para diseñar, producir, llevar al mercado, etc. y todo esto se puede representar usando la Cadena de Valor, la cual muestra las actividades de una empresa para un sector industrial.

Según Michael Porter (1985), el sector industrial es el que debe ser analizado para definir la estrategia, y las actividades de una empresa como fuentes de ventajas competitivas. Pero como el sector industrial es demasiado grande para analizarse por eso surge el concepto de la cadena del valor, como el parámetro de estudio de la estrategia, y así se pueden identificar para varias empresas las diferencias existentes en cada uno de los eslabones que componen la cadena, y por ende la fuente de ventaja competitiva para los participantes en el sector industrial.



**Figura 6:** Modelo de la Cadena de Valor.

Fuente: (Porter, 1985)

### **Identificación de las actividades de valor:**

La "Cadena del Valor" se divide en "Actividades de Valor", las cuales se relacionan física y tecnológicamente con el desempeño de una empresa y en "Actividades del Margen" que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor se dividen en "Primarias" y de "Apoyo". Las primarias son las implicadas en la creación física de un producto, su venta, transferencia al comprador y asistencia posterior a la venta, mientras que las de apoyo sustentan a las primarias y se apoyan entre sí proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, etc. A continuación, se mencionan las actividades primarias.

### **Actividades Primarias:**

Se dividen en cinco categorías y cada una es divisible en varias actividades distintas que depende del sector industrial y en particular de la estrategia de la empresa.

**Las cinco categorías son:**

- Logística interna: actividades relacionadas con recibo, almacenamiento y disseminación de insumos de productos.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- Logística externa: actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a sus compradores.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con proporcionar un medio para el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo.
- Servicio: actividades relacionadas con la presentación de servicios para realzar o mantener el valor del producto.

Dependiendo del giro de la empresa puede ser que solamente una de estas actividades sea clave para lograr la ventaja competitiva, aunque esto no quiera decir que solamente se va a desarrollar la cadena con una actividad; todas las actividades están presentes, aunque a lo mejor unas más que otras.

**Actividades de apoyo:****Las actividades de apoyo se dividen en:**

- Abastecimiento: es la función de comprar insumos usados en la cadena del valor de la empresa. Hay que tener claro que no se refiere a los artículos comprados sino a procedimientos para tratar con vendedores, reglas de calificación, y sistemas de información. Esta actividad es utilizada por toda la empresa desde el gerente que compra una maquinaria sofisticada hasta la materia prima y muchas veces esta actividad puede impactar los cotos generales de la empresa, de manera que si esta actividad se mejora afecta la calidad de los insumos comprados y a actividades relacionadas con los proveedores.

- **Desarrollo de tecnología:** consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Así cada actividad que es desarrollada en una empresa utiliza tecnologías, como la utilizada en procedimientos para documentación o la tecnología en la maquinaria o en el producto mismo. Muchas veces se piensa que la tecnología es solo utilizada en el producto, pero no siempre suele suceder así, muchas veces se utiliza para una automatización que facilitar el trabajo en oficinas.
- **Administración de recursos humanos:** son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal. Esta actividad puede afectar a la ventaja competitiva fuertemente por el hecho de que es quien tiene que buscar las habilidades para motivar a empleados y también el hecho de que se tiene que gastar dinero en contratar y entrenar debido a la rotación.
- **Infraestructura de la empresa:** consiste de varias actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de la calidad. Hay que tener bien claro que esta actividad apoya a la cadena entera.

### **Tipos de actividad:**

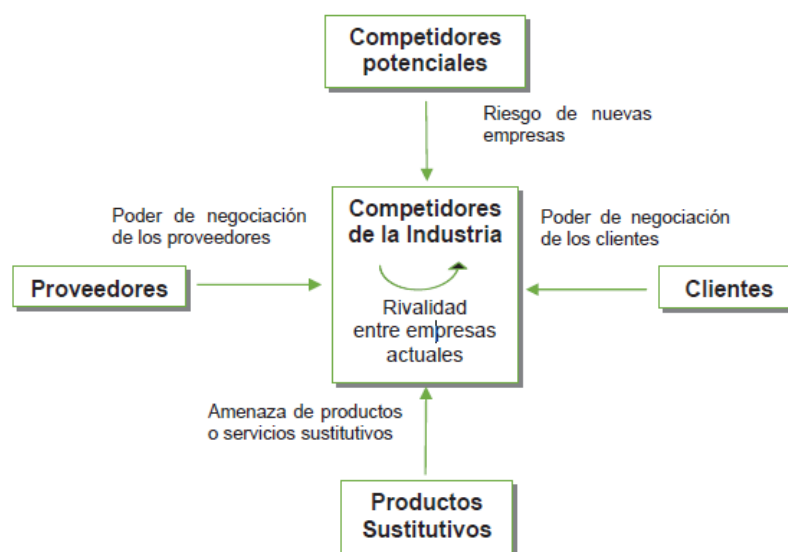
Existen tres tipos de actividad que se encuentran presentes en los elementos primarios y de apoyo, las mismas que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Las directas:** que implica aquellas relacionadas a la creación del valor para el comprador.
- **Las indirectas:** que son actividades que hacen posible el desempeñar las directas.
- **El seguro de calidad:** que son las que aseguran la calidad de otras actividades.

Hay que tener claro que no todas las actividades generan valor, sino solo aquellas que permiten obtener una diferencia positiva entre el ingreso derivado de la venta del producto y el costo de su ejecución.

### 1.1.5. Las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas competitivas de la industria, según Porter (2009) serían importantes dado que afectarían a todas las compañías del sector industrial y sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso.



**Figura 7:** Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

Fuente: (Porter, 2009, pág. 44)

#### **Riesgo de que entren más competidores**

Porter (2009), indica: Los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. El riesgo de que ingresen más competidores en una industria dependerá de las barreras actuales de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

“Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008).

Porter (2009), indica que son seis las fuentes principales de las barreras de entrada:

- Economías de Escala: Reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien) a medida que aumenta periódicamente el volumen absoluto.
- Diferenciación de productos: Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicación, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido las primeras en entrar en la industria.
- Necesidades de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir y crea una barrera de entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables.
- Costos cambiantes: Costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro.
- Acceso a los canales de distribución: Surge una barrera de entrada cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos reduciendo sus utilidades.
- Desventajas de costos independientes de las economías de escala. Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los competidores potenciales como: Tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, Subsidios gubernamentales, curvas de aprendizaje o de experiencia.
- Política Gubernamental. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder licencias y restringiendo el acceso a materias primas.

**Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.**

“El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten” (Porter, 2008).

Porter (2009), indica que la rivalidad interna proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí:

- Competidores numerosos o de igual fuerza: Cuando existen muchas empresas, tienden a haber disidentes o rebeldes, y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir acciones sin que se enteren las demás.
- Lento crecimiento de la industria: Hace que las empresas que desean expandirse vean la competencia como un juego para alcanzar una mayor participación en el mercado.
- Altos costos fijos o de almacenamiento: Causa fuertes presiones en las empresas para que utilicen toda la capacidad, lo que produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía, la decisión del cliente se basará principalmente en el precio y en el servicio, ocasionando presión por competir en ambas.
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos: Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estos incrementos desestabilizaran permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria.
- Competidores diversos: Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus empresas matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir, chocando unos con otros.
- Importantes intereses estratégicos: En una industria, la rivalidad se tornaría todavía más inestable, si varias empresas buscan a toda costa el éxito en ella.



- Barreras solidas de salida: Dentro de las principales fuentes: Activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, restricciones gubernamentales y sociales.

### **Presión proveniente de los productos sustitutivos:**

“Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2008).

“Los productos sustitutivos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades” (Porter, 2009).

### **Poder de negociación de los clientes**

Porter (2008), dice: Los clientes poderosos serían capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Porter (2009), manifiesta que un grupo de compradores sería poderoso si se cumplen ciertas condiciones tales como:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representaría una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados, el grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtiene bajos beneficios.
- Los clientes representarían una seria amenaza contra la integración hacia atrás.

- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tendría toda la información.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

“Pueden ejercer poder de negociación si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen” (Porter, 2009).

Porter (2009) indica que se deberían cumplir las siguientes características para que un grupo de proveedores sea numeroso:

- El grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que vende.
- No está obligada a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Las fuerzas competitivas descritas permiten tener una visión global de la industria en función a sus diferentes actores y como estos pueden modificar las condiciones para competir.

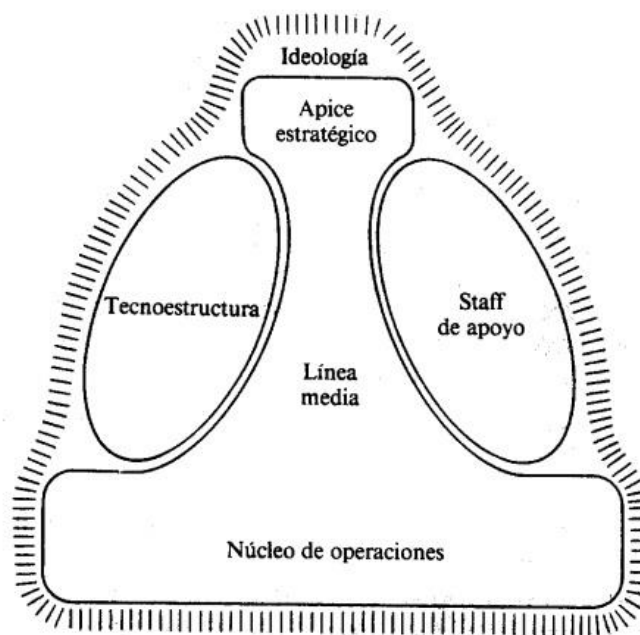
### **1.1.6. Las partes y sistemas de la organización:**

Mintzberg concluyó en “The Nature of Managerial Work” que lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo de los gerentes eficientes implica el manejo de situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde es difícil distinguir lo trivial de lo esencial. Diría también que la naturaleza del trabajo del directivo implica adoptar

diferentes roles en diferentes situaciones, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas.

Definió tres tipos de roles principales para un administrador dentro de cualquier organización o unidad de la misma (interpersonales, informacionales y decisionales).

Mintzberg plantea que “las organizaciones estarían estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no serían de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras”, y por ello estas serían expresadas con imágenes (Véase Figura 8).



**Figura 8:** Las partes y sistemas de la organización.

Fuente: (Mintzberg, 1979, pág. 114)

### **Componentes esenciales de una organización:**

- Cumbre Estratégica: supone la cúpula de mando responsable de la supervisión de la totalidad del sistema. Se ocupa de que la organización cumpla su misión desarrollando la estrategia y las relaciones con el entorno.

- Línea Media: se trata de la cadena de transmisión entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Son responsables de departamentos, divisiones, funciones y procesos.
- Núcleo Operativo: son todas aquellas personas que realizan el trabajo directamente relacionado con el aprovisionamiento, producción y distribución de productos y servicios.
- Tecno estructura: analistas de adaptación, control, estabilización y normalización de la empresa.
- Staff de Apoyo: Unidades especializadas en prestar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

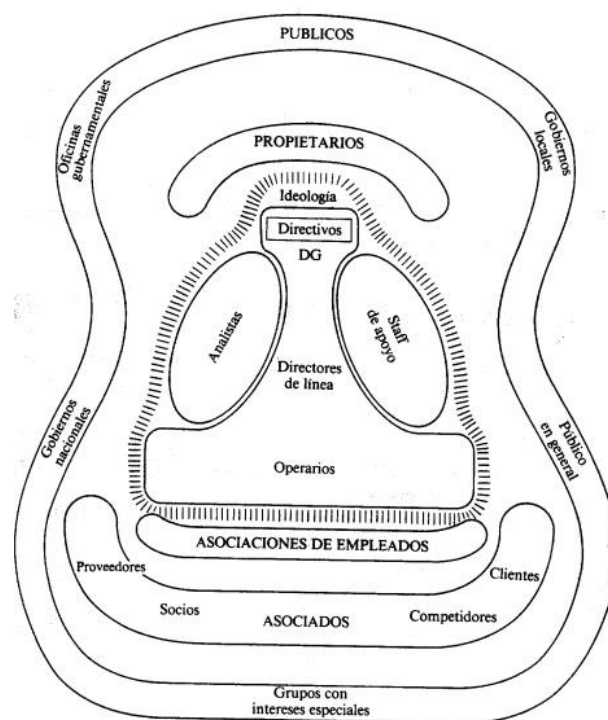
#### **Mecanismos de coordinación:**

- Ajuste Mutuo: Coordinación en todos los niveles a través de la simple comunicación informal.
- Supervisión Directa: La coordinación se consigue asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de sus superiores.
- Comunicación: La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes y conocimientos de los interlocutores o mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.
- Normalización de Procesos: Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, especialmente a nivel operativo.
- Normalización de Resultados: La coordinación se fundamenta en definir claramente aquello que se quiere conseguir, esto es, los objetivos.
- Normalización de Habilidades: Implica determinar los conocimientos y perfiles necesarios para ocupar cada puesto de trabajo.

- Normalización de las Normas: Se logra la coordinación compartiendo patrones de conducta, creencias, valores, normas y reglas comunes a todos los trabajadores.

### El contexto:

A nivel externo, distintas personas y agrupaciones podrían afectar el funcionamiento organizacional al defender sus intereses, entre los cuales se mencionaría: propietarios; asociaciones de empleados, proveedores, clientes, competidores, y la propia acción de organismos gubernamentales.



**Figura 9:** Influencia internas y externas sobre una organización.

Fuente: (Minzberg, 1993, pág. 115)

### 1.1.7. Estrategias de competitividad.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (Porter, 2010)

### Liderazgo general en costos:

Porter (2010): Una empresa puede querer ser el competidor de menor costo, y lograrlo de varias maneras, dependiendo de la industria. Las economías de escala, la tecnología, las materias primas y otros factores pueden ofrecer ventajas de costos. Los clientes deberían considerar que su producto es, por lo menos, tan bueno como el que compiten con él. De lo contrario, forzarán a reducir más los precios. Buscar el liderazgo en costos es más difícil si la competencia quiere tener la misma ventaja.

Una estrategia de liderazgo en costos exige que la empresa tenga procesos eficientes que le permitan alcanzar el menor costo sin descuidar la calidad del producto que oferta y que esté acorde a las exigencias del mercado, por otro lado, los competidores querrán tener la misma ventaja produciéndose en muchos casos una guerra de precios que puede dañar la industria en general.

### **La diferenciación:**

Porter (2010): Una compañía para distinguirse de sus rivales debería ofrecer un valor superior, un servicio particular o atributos de sus productos. Los distintos tipos de diferenciación varían de una industria a otra. La diferenciación costaría dinero. Para superar el promedio de la industria, una compañía que trata de ser distinta debe tener precios más altos. La empresa debe reducir gastos en áreas que no perjudiquen los rasgos que la diferencian, como el modo de hacer algo que los clientes valoran y que sus competidores no hacen.

Para lograr diferenciarse de la competencia, el producto o servicio ofertado debe contar con atributos superiores a los ya existentes y ser percibidos de tal forma por sus clientes, de modo que un precio elevado sea justificable al recibir un producto o servicio de calidad, que satisfaga las exigencias.

### **El enfoque:**

Porter (2010): Una estrategia de enfoque se dirige a segmentos específicos de la industria y hace caso omiso de los demás. Los compradores deberían tener requisitos individualistas para que el área de enfoque sea realmente ventaja competitiva. La estrategia de enfoque funciona mejor cuando sus competidores no satisfacen las necesidades de un segmento.

Una estrategia de enfoque orienta sus esfuerzos hacia un segmento o grupo específico a fin de atender sus necesidades y puede convertirse en una oportunidad de negocio ya que otros los han desatendido o aun no los han identificado.

**Modelos de Competitividad:**

Existen un sinnúmero de modelos para medir la competitividad, tanto a nivel de país como a nivel empresarial en la siguiente tabla se va a realizar una comparativa entre los diferentes modelos.

**Tabla 6:**  
*Modelos de competitividad.*

MODELOS DE COMPETITIVIDAD NACIONAL.		MODELOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL		Variables aplicadas en la investigación
ÍNDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD (IGC)	MODELO DEL INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA GERENCIA (IMD)	MODELO MATEMÁTICO	MAPA DEL BID	
<b>PILAR I. INSTITUCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de propiedad.</li> <li>• Derechos de propiedad intelectual.</li> <li>• Diversidad de fondos públicos.</li> <li>• Confianza pública de políticos.</li> <li>• Independencia judicial.</li> <li>• Favoritismo en las decisiones gubernamentales</li> <li>• Carga de regulación de gobierno</li> <li>• Gastos de negocio de terrorismo</li> <li>• Gastos de negocio de crimen y violencia</li> <li>• Crimen organizado</li> <li>• Fiabilidad de servicios de policía</li> <li>• Comportamiento ético de firmas</li> <li>• Fuerza de revisión y</li> </ul>	<b>ECONOMÍA DOMÉSTICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía doméstica</li> <li>• Comercio Internacional</li> <li>• Inversión Internacional</li> <li>• Empleo</li> <li>• Precios</li> </ul> <b>EFICIENCIA GUBERNAMENTAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas publicas</li> <li>• Política fiscal</li> <li>• Marco institucional</li> <li>• Legislación comercial</li> <li>• Educación</li> </ul> <b>EFICIENCIA COMERCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Mercado laboral</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Prácticas gerenciales</li> <li>• Impacto de globalización</li> </ul> <b>INFRAESTRUCTURA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura básica</li> <li>• Infraestructura tecnológica</li> </ul>	<b>TALENTO HUMANO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de colaboración y compromiso.</li> <li>• Nivel productivo de los trabajadores.</li> <li>• Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.</li> <li>• Tipo de incentivos.</li> <li>• Cultura organizacional respecto a Calidad y Productividad.</li> <li>• Condiciones del puesto de trabajo.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Nivel de escolaridad.</li> <li>• Existencia de la capacitación.</li> <li>• Objetivo de la capacitación.</li> <li>• Conocimiento de los trabajadores en los procesos de producción.</li> <li>• Conocimiento de los</li> </ul>	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de planeamiento estratégico</li> <li>• Implementación de la estrategia.</li> </ul> <b>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y proceso de producción.</li> <li>• Capacidad de producción.</li> <li>• Mantenimiento.</li> <li>• Investigación y desarrollo.</li> <li>• Aprovisionamiento.</li> <li>• Manejo de inventarios.</li> <li>• Ubicación e infraestructura.</li> </ul> <b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales de la calidad</li> <li>• Sistema de calidad.</li> </ul>	<b>FUNCIÓN GERENCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado educativo de gerentes.</li> <li>• Experticia.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul> <b>FUNCIÓN ADMINISTRATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Normas legales y tributarias.</li> </ul> <b>FUNCIÓN COMERCIAL Y LOGÍSTICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Comercial.</li> <li>• Exportación.</li> <li>• Mercadeo y Ventas.</li> <li>• Experiencia en el mercado.</li> <li>• Conocimiento de sus competidores.</li> </ul>

CONTINÚA 



<p>reportaje de normas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia de pasarela corporativa</li> <li>• Protección de los intereses de los accionistas de minoría</li> </ul> <p><b>PILAR II. INFRAESTRUCTURA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de infraestructura total</li> <li>• Calidad de caminos</li> <li>• Calidad de infraestructura ferrocarril</li> <li>• Calidad de infraestructura de puerto</li> <li>• Calidad de infraestructura de transporte aéreo</li> <li>• Asiento disponible kilómetros</li> <li>• Calidad de electricidad suministrada</li> <li>• Líneas teléfono</li> </ul> <p><b>PILAR III. ESTABILIDAD MACROECONÓMICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit del gobierno</li> <li>• Ahorros nacionales</li> <li>• Inflación</li> <li>• Tasa de interés Spread</li> </ul> <p><b>PILAR IV. SALUD Y EDUCACIÓN PRIMARIA:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura científica</li> <li>• Salud y ambiente</li> <li>• Sistema de valores</li> </ul>	<p>trabajadores en aseguramiento de la Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la Calidad.</li> </ul> <p><b>MATERIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje del costo total que pertenece a la materia prima.</li> <li>• Precio de la materia prima.</li> <li>• Tipo de proveedores.</li> <li>• Costos de producción.</li> <li>• Procedencia de los proveedores.</li> <li>• Cumplimiento de los proveedores.</li> <li>• Tiempo de pago a los proveedores.</li> <li>• Calidad de los materiales comprados.</li> <li>• Tiempo de inventario.</li> <li>• Sistema logístico en manejo de materiales.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS DE COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio de comunicación utilizado con los proveedores.</li> <li>• Medios utilizados para el manejo de la información</li> </ul>	<p><b>COMERCIALIZACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo nacional: mercadeo y ventas.</li> <li>• Mercadeo nacional: servicios.</li> <li>• Mercadeo nacional: distribución.</li> <li>• Mercadeo exportación: Plan exportador.</li> <li>• Mercadeo exportación: Producto.</li> <li>• Mercadeo exportación: Competencia y mercadeo.</li> <li>• Mercadeo exportación: Distribución física internacional.</li> <li>• Mercadeo exportación: Aspectos de negociación.</li> <li>• Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.</li> </ul> <p><b>CONTABILIDAD Y FINANZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo contable y de costos.</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Procesos legales y tributarios.</li> </ul> <p><b>RECURSOS HUMANOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales de la UATH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Proveedores.</li> <li>• Gestión de Producto.</li> <li>• Gestión de Precio.</li> <li>• Gestión de Plaza o Distribución.</li> <li>• Gestión de Promoción.</li> <li>• Servicio a los clientes.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Calidad total.</li> <li>• Investigación &amp; Desarrollo.</li> </ul> <p><b>FUNCIÓN FINANCIERA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Cumplimiento de las obligaciones.</li> </ul> <p><b>TALENTO HUMANO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Manejo del idioma inglés.</li> <li>• Programas de capacitación y promoción al personal.</li> <li>• Salud y seguridad.</li> </ul>
---	--	--	--	--

CONTINÚA 

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de malaria</li> <li>• Malaria incidencia</li> <li>• Impacto de tuberculosis</li> <li>• Tuberculosos incidencia</li> <li>• Impacto VIH/SIDA</li> <li>• VIH prevalencia</li> <li>• Mortalidad infantil</li> <li>• Expectativa de vida</li> <li>• Calidad de enseñanza primaria</li> <li>• Enrollamiento primario</li> <li>• Educación expenditure</li> <li><b>PILAR V. EDUCACIÓN SUPERIOR Y ENTRENAMIENTO:</b></li> <li>• Enrollamiento secundaria</li> <li>• Enrollamiento terciario</li> <li>• Calidad del sistema educativo</li> <li>• Calidad de matemáticas y educación de ciencia</li> <li>• Calidad de dirección instruye</li> <li>• Acceso a Internet en escuelas</li> <li>• Disponibilidad local de investigación y servicios</li> <li>• Grado de personal que entrena</li> </ul>		<p>dentro de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio de comunicación empleado con los clientes.</li> <li>• Existencia de redes de comunicación.</li> <li>• Tipo de redes utilizadas.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS DE CONTROL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio de control de los procesos productivos.</li> <li>• Razón del control o no-control de los procesos.</li> <li>• Tipo de indicadores utilizados.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS FINANCIEROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de sistema de costeo.</li> <li>• Existencia de registros contables.</li> <li>• Sistema para hacer los registros contables.</li> <li>• Tipo de análisis financiero.</li> <li>• Aplicación de los indicadores.</li> <li>• Política de distribución de utilidades.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS ADMINISTRATIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables de planeación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y promoción del personal.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Salud y seguridad industrial.</li> </ul> <p><b>GESTIÓN AMBIENTAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política ambiental de la empresa.</li> <li>• Estrategia para proteger el medio ambiente.</li> <li>• Concientización y capacitación del personal en temas ambientales.</li> <li>• Administración del desperdicio.</li> </ul> <p><b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación del sistema.</li> <li>• Entradas.</li> <li>• Procesos.</li> <li>• Salidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul> <p><b>FUNCIÓN TECNOLÓGICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos.</li> <li>• Actualización Tecnológica.</li> </ul> <p><b>FUNCIÓN AMBIENTAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas ambientales de la empresa.</li> </ul> <p><b>FACTORES EXTERNOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía del país.</li> <li>• Cambios tecnológicos.</li> <li>• Eficiencia de los mercados.</li> <li>• Claves de competitividad.</li> <li>• Factores políticos y legislativos.</li> <li>• Factores socioculturales.</li> <li>• Factores internacionales.</li> </ul>
---	--	---	---	--

<p><b>PILAR VI. EFICIENCIA DEL MERCADO DE BIENES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad de competencia local</li> <li>• Grado de predominio de mercado</li> <li>• Eficacia de política de antimonopolio</li> <li>• Grado y efecto de impuestos</li> <li>• Total de impuestos</li> <li>• No de procedimientos requeridos para comenzar una empresa</li> <li>• Trámites requeridos para comenzar una empresa</li> <li>• Política agrícola</li> <li>• Predominio de barreras comerciales</li> <li>• Tarifa comercial ponderada</li> <li>• Predominio de propiedad extranjera</li> <li>• Impacto de negocio de reglas sobre FDI</li> <li>• Carga de procedimientos de aduana</li> <li>• Grado de orientación de cliente</li> <li>• Sofisticación de comprador</li> </ul> <p><b>PILAR VII.</b></p>		<p>estratégica definidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos que definen las variables de planeación estratégica.</li> <li>• Existencia de control de la planeación estratégica.</li> <li>• Medios de divulgación de los controles.</li> <li>• Visión que se tiene de la empresa en el tiempo.</li> <li>• Conocimiento en benchmarking.</li> <li>• Conocimiento en ingeniería robusta.</li> <li>• Aplicación del benchmarking y la ingeniería robusta.</li> <li>• Existencia de sindicato.</li> <li>• Cómo se considera la existencia del sindicato.</li> <li>• Variables consideradas en la selección de personal.</li> <li>• Personal afiliado a seguridad social.</li> <li>• Política de gestión de recursos humanos.</li> <li>• Modelo o modelos administrativos utilizados.</li> </ul>		
---	--	--	--	--

CONTINÚA



<p><b>EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación en relaciones de patrón de trabajo</li> <li>• Flexibilidad de determinación de salario</li> <li>• No salario trabajo</li> <li>• Rigidez de empleo</li> <li>• Alquiler y prácticas de despido</li> <li>• Costos de despido</li> <li>• Paga y productividad</li> <li>• Confianza sobre dirección profesional</li> <li>• Fuga de cerebros</li> <li>• Participación femenina en fuerza de trabajo</li> </ul> <p><b>PILAR VIII. SOFISTICACIÓN DEL MERCADO FINANCIERO</b></p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofisticación financiera de mercado</li> <li>• Financiación por mercado de equidad local</li> <li>• Facilidad de acceso a préstamos</li> <li>• Disponibilidad de capital de empresa</li> <li>• Restricción contra la capital fluye</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos positivos y negativos del personal para el éxito.</li> <li>• Importancia que se le da al mercadeo.</li> <li>• Apoyo económico a la gestión de mercadeo.</li> <li>• Tipo de publicidad utilizada.</li> <li>• Quien, es más importante para la empresa.</li> </ul> <p><b>MÉTODOS DE PRODUCCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de proceso productivo.</li> <li>• Método de control del sistema productivo.</li> <li>• Tipo de manejo que se da a la cadena de suministros.</li> <li>• Distribución física de la planta.</li> <li>• Calidad del flujo interno de información, materiales, tiempos de entrega, sistema de distribución y del sistema de almacenamiento.</li> <li>• Nivel de productividad.</li> </ul> <p><b>INVESTIGACIÓN &amp; D:</b></p>		
---	--	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justicia de bancos</li> <li>• Regulación de valores cambia</li> <li>• Índice de derechos legal</li> </ul> <p><b>PILAR IX. PREPARACIÓN TECNOLÓGICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de últimas tecnologías</li> <li>• Absorción de tecnología de nivel firma</li> <li>• Derechos que se relacionan con ICT</li> <li>• FDI y tecnología transfieren</li> <li>• Suscriptores a teléfono móvil</li> <li>• Usuarios de Internet</li> <li>• Computadores personales</li> <li>• Suscriptores de banda ancha de Internet</li> </ul> <p><b>PILAR X. TAMAÑO DE MERCADO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de mercado local</li> <li>• Tamaño de mercado extranjero.</li> </ul> <p><b>PILAR XI. SOFISTICACIÓN EMPRESARIAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de proveedor local</li> <li>• Calidad de proveedor local</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque y existencia de I&amp;D.</li> <li>• Razones de la no-existencia de I&amp;D.</li> <li>• Importancia de I&amp;D para el éxito.</li> </ul> <p><b>SISTEMA DE CALIDAD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del sistema de Calidad.</li> <li>• Aseguramiento de la Calidad; gestión</li> <li>• Parte del proceso en donde se hace control de Calidad.</li> </ul> <p><b>TECNOLOGÍA Y G. CONOCIMIENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento tecnológico a nivel nacional.</li> <li>• Conocimiento tecnológico a nivel internacional.</li> <li>• Grado de automatización de los equipos de producción.</li> <li>• Grado de sistematización de los equipos de producción.</li> <li>• Grado de automatización de los equipos de oficina.</li> <li>• Grado de sistematización de los equipos de oficina.</li> <li>• Comparándose</li> </ul>		
--	--	--	--	--

CONTINÚA



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de racimo de estado</li> <li>• Naturaleza de ventaja competitiva</li> <li>• Valor encadena la anchura</li> <li>• Control de distribución internacional</li> <li>• Producción trata la sofisticación</li> <li>• Grado de comercializar</li> <li>• Buena voluntad de delegar autoridad</li> </ul> <p><b>PILAR XII. INNOVACIÓN</b></p> <p>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de innovación</li> <li>• Calidad de instituciones de Investigación científica</li> <li>• Gastos de empresa para R*D</li> <li>• Industria de universidad investiga</li> <li>• Disponibilidad de científicos e ingenieros</li> <li>• Patentes de utilidad</li> </ul>		<p>a nivel internacional como considera la maquinaria y el equipo de oficina.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías del conocimiento implementadas</li> <li>.</li> <li>• Existencia de alianzas estratégicas.</li> <li>• Tipo de alianza.</li> </ul> <p><b>MEDIO EXTERNO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en que se ve afectada la empresa con la situación socioeconómica actual del país.</li> <li>• Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa.</li> <li>• Realización de exportaciones.</li> <li>• Porcentaje de exportación.</li> <li>• Competitividad a nivel nacional.</li> <li>• Competitividad a nivel internacional.</li> <li>• Variables claves de competitividad.</li> <li>• Opinión sobre el desempeño de la empresa.</li> </ul>		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaborado por el autor.

### 1.1.8. Marco Legal

Los instrumentos legales que han regulado las actividades de producción, industrialización, comercialización y exportación de los productos agropecuarios de la industria alimenticia se encontrarían en la: Constitución Política del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, en un sinnúmero de leyes Orgánicas y generales, y sus respectivos Reglamentos, Decretos, y Acuerdos o Tratados Internacionales.

A continuación, se presenta un cuadro demostrativo sobre la información más importante, respecto a las leyes para el sector agroindustrial:

**Tabla 7:**  
*Descripción del marco legal.*

Nombre del Instrumento	Capítulo/ Artículo	Descripción de numerales y literales
Constitución de la República del Ecuador 2008	Capítulo III del Título VI	Art. 281 El Estado tiene como objetivo estratégico alcanzar la autosuficiencia de alimentos sanos a través de la producción y transformaciones de productos agropecuarios, mediante diferentes formas asociativas, con políticas fiscales, tributarias, arancelarias con apoyo financiero, capacitación e investigación científica.
		Art. 282 El Estado regulará el uso y acceso a la tierra mediante leyes que protejan al campesinado.
	Sección séptima Política Comercial	Art. 304 La política comercial estará direccionada a fortalecer el aparato productivo, evitando las prácticas monopólicas y oligopólicas en los diferentes sectores.

CONTINÚA 

		Art. 306	Se promoverá las exportaciones que generen mayor empleo y valor agregado en especial de los pequeños y medianos productores.
	Sección primera Agua y alimentación	Art. 13	Las personas tendrán derecho a alimentos sanos, suficientes y nutritivos de origen local.
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	Objetivo 10:	<p>Impulsar la transformación de la matriz productiva. Políticas:</p> <p>10.2 Incentivar la incidencia tecnológica en la producción primaria.</p> <p>10.4 Promover la producción sostenible y sustentable, así como la redistribución de la riqueza en el sector agropecuario.</p> <p>10.8 Destinar recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.</p> <p>10.9 Promover las condiciones de productividad y competitividad sistémica.</p>	
	Objetivo 11:	<p>Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.</p> <p>Política: 11.5 Impulsar la industria alimentaria, a través del uso soberano, estratégico y sustentable de la biodiversidad.</p>	

CONTINÚA 



<p>Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (aprobado 29. dic.2010)</p>	<p>Art. 4</p>	<p>b. Democratizar el acceso a los factores de producción,</p> <p>j. Fortalecer el control estatal para evitar prácticas monopólicas, oligopólicas, que afecten el funcionamiento de los mercados;</p> <p>o. Fomentar y diversificar las exportaciones;</p> <p>p. Facilitar el comercio exterior;</p> <p>s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,</p> <p>t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.</p>
<p>Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (aprobado 29. dic.2010)</p>	<p>Art. 5</p>	<p>e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores económicos, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética.</p> <p>f. Acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;</p> <p>g. La mejora de la productividad para alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar la oferta de bienes;</p>

CONTINÚA



<p>Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (aprobado 29. dic.2010)</p>	<p>Art. 19</p>	<p>a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley;</p> <p>b. El acceso a los procedimientos administrativos y acciones de control para evitar cualquier práctica de monopolio u oligopolio privados;</p> <p>c. La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forma parte;</p> <p>d. Libre transferencia al exterior, de las ganancias periódicas o utilidades, en divisas que provengan de la inversión extranjera registrada.</p> <p>f. Libertad para adquirir, transferir o enajenar acciones, participaciones o derechos de propiedad sobre su inversión a terceros, en el país o en el extranjero, cumpliendo las formalidades previstas por la ley;</p> <p>h. Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación, tecnología y otros equivalentes; e,</p>
	<p>Art. 24</p>	<p>a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;</p>



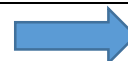
<p>Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (aprobado 29. dic.2010)</p>		<p>b. Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;</p> <p>c. Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;</p> <p>d. Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;</p> <p>f. La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;</p> <p>h. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva; e,</p>
	Art. 57	<p>En concordancia con lo establecido en la Constitución, se entenderá por democratización productiva a las políticas, mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos, y faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas.</p>
	Art. 59	<p>c. Apoyo a la productividad de las unidades productivas organizadas, para el desarrollo de nuevos productos, mercados y procesos productivos;</p>



<p>Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (aprobado 29. dic.2010)</p>		<p>e. Apoyo en el desarrollo a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas en el mercado local e internacional;</p> <p>f. Incentivar y atraer inversiones que generen desarrollo local y territorial, mayores encadenamientos productivos con equidad, una inserción estratégica en el mercado internacional, empleo de calidad, innovación tecnológica y democratización del capital;</p> <p>l. Fomentar la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos productivos;</p> <p>Las iniciativas que se buscan fomentar con estos mecanismos serán aquellas que realicen transformación productiva y agregación de valor. El reglamento a este Código establecerá los parámetros técnicos y requisitos que deberán cumplir los particulares y las empresas que se involucren en estos procesos.</p>
	<p>Art 93</p>	<p>El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes</p> <p>mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:</p> <p>a. Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para</p>

	<p>los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;</p> <p>b. Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;</p> <p>c. Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;</p> <p>d. Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;</p> <p>e. Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional; y,</p>
--	--

CONTINÚA



		f. Derecho a acceder a los incentivos a la inversión productiva previstos en el presente Código y demás normas pertinentes.
Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (publicado 28.abr.2009)	Artículo 13 literal c)	Para fomentar a la producción agroalimentaria, de acuerdo con los derechos de la naturaleza, el Estado “Regulará, apoyará y fomentará la asociatividad de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, de conformidad con el Art. 319 de la Constitución de la República para la producción, recolección, almacenamiento, conservación, intercambio, transformación, comercialización y consumo de sus productos...”
	Artículo 13 literal f)	Para fomentar a los microempresarios, microempresa o micro, pequeña y mediana producción agroalimentaria, de acuerdo con los derechos de la naturaleza, el Estado “Establecerá mecanismos específicos de apoyo para el desarrollo de pequeñas y medianas agroindustrias rurales”
	Artículo 15	El Estado fomentará las agroindustrias de los pequeños y medianos productores organizados en forma asociativa
	Artículo 17	“Con la finalidad de fomentar la producción agroalimentaria, las leyes que regulen el desarrollo agropecuario, la agroindustria, el empleo agrícola, las formas asociativas de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores, el régimen

		tributario interno y el sistema financiero destinado al fomento agroalimentario, establecerán los mecanismos institucionales, operativos y otros necesarios para alcanzar este fin”.
Ley de Desarrollo Agrario  (Publicado 16.abr.2004 y modificado el 10.febr.2014)	Artículo 3	<p>b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;</p> <p>h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agrarias especificadas en el artículo 1;</p>
	Art. 7	El Ministerio de Agricultura y Ganadería organizará conforme al artículo 5, un programa nacional de capacitación y transferencia tecnológica para el empresario agrícola, comunas, cooperativas y otras organizaciones de autogestión, tendiente a divulgar técnicas modernas de cultivo, acceso a líneas de crédito agrícola, familiarización con mecanismos de venta de productos en el mercado local y de oportunidades de comercialización de sus productos en el exterior.
	Art. 8	El Ministerio de Agricultura y Ganadería contratará empresas y entidades del sector privado y suscribirá convenios con

CONTINÚA 

		<p>organizaciones nacionales o extranjeras para la capacitación gerencial y agraria antes mencionadas, las cuales se realizarán utilizando los mecanismos más adecuados.</p>
<p>Ley orgánica de régimen tributario interno</p>	<p>Art. 55</p>	<p>Transferencias e importaciones con tarifa cero.</p> <p>4.- Semillas certificadas, bulbos, plantas, esquejes y raíces vivas. Harina de pescado y los alimentos balanceados, preparados forrajeros con adición de melaza o azúcar, y otros preparados que se utilizan como comida de animales que se críen para alimentación humana. Fertilizantes, insecticidas, pesticidas, fungicidas, herbicidas, aceite agrícola utilizado contra la sigatoka negra, antiparasitarios y productos veterinarios, así como la materia prima e insumos, importados o adquiridos en el mercado interno, para producirlas, de acuerdo con las listas que mediante Decreto establezca el Presidente de la República;</p> <p>5.- Tractores de llantas de hasta 200 hp incluyendo los tipos canguro y los que se utiliza en el cultivo del arroz; arados, rastras, surcadores y vertedores; cosechadoras, sembradoras, cortadoras de pasto, bombas de fumigación portables, aspersores y rociadores para equipos de riego y demás elementos de uso agrícola, partes y piezas que se establezca por parte del Presidente de la República mediante Decreto;</p>



		<p>Decreto Ejecutivo No. 1232, publicado en Registro Oficial Suplemento 393 de 31 de Julio del 2008.</p> <p>Tendrán tarifa cero por ciento de Impuesto al Valor Agregado las transferencias e importaciones de los bienes de uso agropecuario.</p>
Proyecto de inversión Fomento al Exportador		<p>El proyecto de inversión "Fomento al Sector Exportador" que ejecuta el Ministerio de Comercio Exterior (MCE) fue aprobado por el Consejo Sectorial de la Producción el 20 de Mayo de 2015, establece un conjunto de incentivos al sector exportador para todos los productos no tradicionales bajo un enfoque estructural, con un monto de USD 159.381.838, así como para una nómina limitada de productos tradicionales (flores, banano y pesca) con mercados en crisis, tales como Rusia y China, por un monto de USD 93.618.162, amparando las exportaciones realizadas, numeradas y regularizadas entre el 1o. de febrero y el 31 de Diciembre del 2015.</p>
Resolución 002 de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)		<p>Reforma la Normativa Técnica Sanitaria Unificada para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras de Alimentos, Establecimientos de Distribución, Comercialización, Transporte de Alimentos y Establecimientos de Alimentación Colectiva contenida en la resolución 067 de la misma institución. Específicamente en el artículo 12 de dicha resolución se sustituye la palabra "deberán" por "podrán", dejando la adopción de BPM como opcional.</p>

**Fuente:** Recopilación elaborada por el autor.

Según (SENPLADES, 2012), el gobierno del Ecuador ha identificado catorce sectores productivos y cinco industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador. La agroindustria que corresponde a la Clasificación

Industrial Internacional Uniforme (CIIU C10) que involucra a las compañías dedicadas a la elaboración de productos alimenticios se encuentra priorizada en primer lugar.



**Figura 10:** Actual Matriz Productiva.

Fuente: (SENPLADES, 2012)



**Figura 11:** Nueva matriz productiva.

Fuente: (SENPLADES, 2012)

**Cuadro 1: Industrias priorizadas**

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
SERVICIOS	8) Productos forestales de madera
	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

**Cuadro 2: Industrias estratégicas**

Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos
1) Refinería	Metano, butano, propano, gasolina, queroseno, gasoil	• Proyecto Refinería del Pacífico
2) Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados	• Proyecto de implementación de astillero en Posorja
3) Petroquímica	Urea, pesticidas herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	• Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados • Planta Petroquímica Básica
4) Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminación	• Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
5) Siderúrgica	Planos, largos	• Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1:100.000 y 1:50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

**Figura 12:** Sectores productivos e industrias estratégicas.

Fuente: (SENPLADES, 2012)

### 1.1.9. Acuerdos y tratados internacionales que beneficiarían a las agroindustrias.

- Acuerdo Comercial con la Comunidad Andina (CAN)

Las empresas ecuatorianas podrían emitir a través de las Cámaras y Fedexpor, Certificado de Origen a los países miembros (Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador), considerando que sus productos cumplen con la Decisión 416 del Acuerdo de Cartagena, con lo cual los productos ecuatorianos podrán ingresar a los países miembros con preferencias arancelarias.

- Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).

El Sistema Generalizado de Preferencias SGP es un mecanismo por medio del cual los productos beneficiados, principalmente manufacturados, semi-manufacturados y algunos productos agrícolas y del mar, originarios de países en vía de desarrollo tendrían acceso a tasas arancelarias preferenciales o simplemente están libres de aranceles, al ingresar al territorio de los países de economías desarrolladas. El objetivo principal de este mecanismo es la ayuda unilateral para que los países involucrados, hagan énfasis en el desarrollo del medio ambiente, gobernabilidad y lucha contra la producción y tráfico de drogas.

La Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) estima que, de no contarse con este mecanismo, la curva de exportaciones declinaría con una pérdida de 268 millones entre el 2018 y el 2020, por lo cual la renovación del SGP con EE.UU. se torna necesaria para el desarrollo de la actividad financiera y económica de los distintos sectores productivos de Ecuador.

- Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea

La negociación entre Ecuador y la Unión Europea tendría como uno de sus objetivos ampliar y lograr la consolidación de las preferencias arancelarias contenidas en el Sistema Generalizado de Preferencias Plus (SGP+), en un acuerdo jurídicamente vinculante; también, un acceso real de las mercancías ecuatorianas por medio de la reducción y eliminación gradual de los aranceles; la identificación y eliminación de las restricciones no arancelarias; y la implementación de normas de origen acordes con la estructura productiva del país.

De otra parte, con relación al ingreso de productos agropecuarios y agroindustriales europeos al Ecuador, se obtuvo una protección sumamente efectiva mediante la exclusión de la negociación de productos sensibles como el arroz, el pollo, ciertos productos cárnicos, maíz, etc.

Con este acuerdo, productos ecuatorianos como rosas, frutas frescas, melones, papaya, maracuyá, pitahaya, uvilla, guabas, mango, piñas, frutas congeladas, café, cacao, atún, camarón, textiles, maderas y manufacturas plásticas, mejorarían el acceso

preferencial que tenían antes con la Unión Europea, y muchos de los cuales entrarían sin restricciones. En tanto que la UE incrementara inversiones y exportaciones en los sectores de la maquinaria, el automóvil y las bebidas alcohólicas, productos ahora muy caros en el país andino. Asimismo, se liberalizarían los mercados de servicios y se abren los de contratación pública.

## **1.2. Marco Referencial**

Para la realización del marco referencial se han tomado artículos científicos realizados en los últimos 5 años que contemplan el estudio de las variables sobre la competitividad agroindustrial.

El primer Paper: Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España, se realizó un estudio empírico con un tamaño muestral de 259 empresas con un margen de error del 5%, para lo cual se diseñó un formulario de encuesta que se fundamenta en tres factores: competencias del mercado, retos de los productos y la competencia empresarial. Los resultados fueron que la formación, I+D, diseño, etc. Son aspectos fundamentales que generan ventaja competitiva. (Mamaqui, Meza, & Albisu, 2011).

El segundo Paper: Competitividad de las agroindustrias de limón pertenecientes al clúster del limón mexicano en Colima, México, se realizó una investigación para determinar el nivel de competitividad en base al modelo IMD (International Institute for Management Development) con lo cual se pudo concluir, que el factor de eficiencia en los negocios junto con los sub factores productividad y eficiencia, mercado laboral, finanzas, gestión - actitudes y valores representan el 43% de aquellas variables fuertes en materia de competitividad, el factor eficiencia gubernamental junto con los sub factores finanzas públicas, fiscal, marco institucional y la legislación empresarial representan el 36% de las variables débiles y las normas internacionales y la utilización de estrategias globales favorecen la eficiencia y la productividad. (Magaña, Padilla, & Vargas, 2010).

El tercer Paper: Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia, utilizó una metodología de tipo descriptivo con la finalidad de analizar el tipo de gerencia que manejan este tipo de

establecimientos, para lo cual se diseñó un formulario de encuesta para ser aplicado a los gerentes, el cual se estructuró en cuatro agrupaciones: identificación tanto de las empresas como de los gerentes generales, cultura organizacional, estructura organizacional y estrategias empresariales. Los resultados fueron que el estilo gerencial de las empresas responde a particularidades. (Melo & Fonseca, 2014)

El cuarto Paper: Variables que impactan en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas agroindustriales de limón en Tecomán, Colima, México, para recabar información se diseñó un cuestionario con 103 criterios o variables, considerando las empresas y el entorno, dicho instrumento está fundamentado en la función de su desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia en los negocios y en la infraestructura. (Magaña, 2014)

El quinto Paper: Competitividad de las empresas agroindustriales de Boyacá, ha permitido encontrar debilidades en este tipo de empresas, para lo cual se aplicó una metodología descriptiva – analítica, empleando un modelo propuesto por Castaño y Gutiérrez (2011) en el cual constan 8 funciones (funciones: gerencial, administrativa, comercial y logística, financiera, talento humano, tecnológica, ambiental y factores externos) y 38 variables, determinando que las empresas analizadas no son competitivas (Becerra & Gallardo, 2015).

El sexto Paper: Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial, el diseño de la investigación es no experimental, pues se careció del control de cualquier variable y los datos empleados. El estudio se realizó en un colectivo de 21 países latinoamericanos que fueron evaluados por el WEF (2014) en el área de innovación. Las conclusiones determinaron un limitado espíritu innovador, baja calidad educativa, la falta de relación entre universidades e industria y una casi nula inversión en proyectos de investigación, la innovación es un factor determinante para el desarrollo de las economías nacionales. (Arredondo, Vázquez, & De la Garza, 2016)

El séptimo Paper: Crecimiento, competitividad y restricción externa en América Latina, El teorema Marshall-Lerner establece que, si la balanza comercial se encuentra inicialmente en equilibrio, la depreciación real de una moneda mejora, en el largo

plazo, la cuenta comercial; mientras que una apreciación la empeora. Dentro de este estudio se determinó el estrecho co-movimiento entre la competitividad del sector exportador y las fluctuaciones del tipo de cambio, condición que revela obtención de ganancias estáticas del comercio internacional esto no significa una ganancia en términos de productividad e innovación tecnológica, de acuerdo al perfil del comercio exterior que caracteriza la región de América Latina, los resultados revelan que para una economía en un contexto de especialización en industrias tradicionales o con bajo aporte de valor agregado, la competitividad e inserción al mercado mundial estaría sustentada en las variaciones del tipo de cambio. (Landa & Arriaga, 2017)

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Enfoque de investigación: Mixto**

Para desarrollar el análisis de la competitividad de las Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha y la matriz productiva, se ha empleado la investigación cualitativa y cuantitativa.

La investigación cualitativa o método no tradicional: De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que estarían dentro de la situación estudiada.

### **2.2. Tipología de investigación**

Para la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, que indicaría el manejo de las teorías correlacionadas con los datos recolectados de las diversas fuentes planteadas. Los datos serían procesados de manera analítica e integrada para conocer la competitividad de las Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

#### **2.2.1. Por su finalidad Aplicada**

La investigación por su finalidad se consideró aplicada, porque tuvo como característica la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos, así como busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. Esto significaría que la investigación de la competitividad de las pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de la provincia de Pichincha y la matriz productiva se fundamentó en teorías de soporte, no busca refutar sus principios sino analizarlos a través de la aplicación de los mismos, en el tema de estudio.

#### **2.2.2. Por las fuentes de información Mixto**

En base a las fuentes de información, la investigación sería de carácter mixto puesto que el análisis de la competitividad de las pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de la provincia de Pichincha y la matriz productiva; se realizó a partir de la clasificación y análisis de la información obtenida de documentos, textos,



papers, revistas, encuestas e investigaciones similares realizadas en base a variables semejantes.

Según la multiplicidad de medios de trasmisión del conocimiento teórico, se usó las fuentes de información que a continuación se detallan:

- Documento. Marco legal que beneficia a las agroindustrias del sector alimenticio URL  
<http://www.superley.ec/superley/Legislacion/DERECHO%20AGRARIO/Ley%20de%20Desarrollo%20Agrario.htm>  
[https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/Boletin167\\_2008\\_1.PDF](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/Boletin167_2008_1.PDF)  
<http://www.comercioexterior.gob.ec/incentivo-al-sector-exportador/>  
[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Empresas agroindustriales exportadoras del Ecuador a través del URL  
<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/directorio-de-exportadores-de-ecuador/>
- Base de datos de las industrias Manufactureras del C10 Elaboración de productos alimenticios a través del URL  
[http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas\\_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true](http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true)

### **2.2.3. Por las unidades de análisis Insitu**

De acuerdo a los objetivos de la investigación, las unidades de análisis corresponderían a las pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia asentadas en la provincia de Pichincha. Determinado por las condiciones económicas, políticas, sociales y productivas del Ecuador, por ello, se eligió la técnica de investigación in situ o de campo. Los resultados obtenidos de la aplicación de un censo a las pymes seleccionadas durante el año 2017, se usó como información de base para el análisis de la competitividad.

#### **2.2.4. Por el control de las variables No experimental**

De acuerdo a Sampieri (2006) “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, (..) Es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural”; aplicando esta definición al presente estudio, correspondió dentro del campo no experimental, porque las variables sobre competitividad en las agroindustrias existen. También porque la base de información teórica no fue alterada pero sí analizada en correlación con la competitividad de las pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

#### **2.2.5. Por el alcance Descriptivo**

Esta investigación por el tipo de variables y por la dimensión de las mismas se manejó el estudio descriptivo, el mismo que permitió detallar y disgregar a todos los factores que contribuyeron en el análisis de la competitividad de las Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha y la matriz productiva, de esta descripción se logró obtener una síntesis efectiva apegada a la realidad que facilitó el logro de los objetivos propuestos.

### **2.3. Instrumentos de recolección de información Varios**

Para la recolección de información se utilizaron varias técnicas: primero el estudio documental a través del cual se analizó y sintetizó la realidad del entorno, segundo la técnica bibliográfica que permitió indagar todo tipo de documentos de primero, segundo y tercer orden, con información asociada a las variables de estudio puesto que el tema de la competitividad tendría un origen teórico a partir de la Economía empresarial. Adicionalmente se aplicaría el instrumento del cuestionario a través de la técnica de la encuesta para recabar información y analizar la competitividad de las pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

### **2.4. Procedimiento para la recolección de datos Varios**

#### **a) Población objeto de estudio:**

La población objeto de estudio serían las pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha durante el año 2017. Según la Tabla N° 8 y Anexo A, que se señala a continuación:

**Tabla 8:**  
*Población objeto de estudio.*

		PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA A	MEDIANA EMPRESA B
<b>PYMES</b>	<b>AGROINDUSTRIAS EXPORTADORAS C.10</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>36</b>

Fuente: (INEC, 2017) (PROEcuador, 2017)

**b) Universo:**

**Tabla 9:**  
*Universo de la Investigación*

		PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA A	MEDIANA EMPRESA B
<b>PICHINCHA</b>	<i>C.101 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE</i>	10	1	2
	<i>C.102 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADO, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.</i>	1	0	0
	<i>C.103 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.</i>	16	9	10
	<i>C.104 ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL.</i>	1	0	2
	<i>C.105 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS</i>	23	9	3
	<i>C.106 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.</i>	8	3	1
	<i>C.107 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.</i>	135	25	11
	<i>C.108 ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES.</i>	16	1	1
	<i>TOTAL AGROINDUSTRIAS C.10</i>	210	48	30

Fuente: (INEC, 2017) (PROEcuador, 2017)

**c) Censo:**

La población a estudiarse estaría compuesta por 36 pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha, las cuales se detallan de mejor manera en el Anexo A. A las cuales se les aplico un censo, como instrumento seguro en relación con la muestra, para evitar sesgos estadísticos. Según la tabla 10 que se detalla a continuación:

**Tabla 10:**

*Número de Pymes para el Censo.*

		PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA A	MEDIANA EMPRESA B
<b>PYMES</b>	<b>AGROINDUSTRIAS EXPORTADORAS C.10</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>36</b>

Fuente: (INEC, 2017) (PROECUADOR, 2017)

**d) Operacionalización de variables:**

Tabla 11:

## Operacionalización de Variables.

Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Determinar la incidencia de la tecnología	Función tecnológica:						
		*Maquinaria y equipos	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politémicas	¿Cuántos años de uso en promedio, tienen los equipos de la empresa?	0 – 5____ 5 – 10____ 10 – 15____ Más de 15____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?	Si _____ No _____
		*Innovación tecnológica	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politémicas	La empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación). ¿En que nivel?	Alto____ Moderado____ Bajo____
		Factores externos:						
		*Cambios tecnológicos	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politémicas	¿La empresa está enterada de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?	Siempre _____ Nunca _____ Algunas veces _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	Indique la procedencia de la tecnología o maquinaria utilizada en su empresa (% de la maquinaria)	De fabricación Ecuatoriana (%)_____ De fabricación extranjera (%)_____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Considera usted que el gobierno apoya a las empresas de su sector para la adaptación de nueva tecnología?	No existe apoyo en absoluto____ Existe apoyo ampliamente_____

CONTINÚA 

Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta	
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Conocer el nivel de gestión empresarial	Función gerencial:							
		*Nivel educativo gerentes.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Cuál es su nivel educativo?	Primaria _____ Secundaria _____ Técnico _____ Tecnológico _____ Universitario _____ Posgrado _____	
		*Experiencia.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Cuántos años lleva laborando en el sector agroindustrial?	Menos de 1 _____ 1 – 3 _____ 3 – 5 _____ Más de 5 _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	¿Cuánto años lleva su empresa exportando?	_____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Quiénes ocupan los puestos directivos de mayor responsabilidad en la industria agroindustrial?	Frecuentemente familiares o amigos sin tener en cuenta los méritos personales _____ Principalmente directivos profesionales elegidos por su perfil (estudios, experiencia, habilidades y destrezas) _____	
		*Toma de decisiones.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor se identifica?	El decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario			El decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario			El decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.	
		Función administrativa:							
		*Planeación estratégica.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	¿Cuál(es) de las siguientes ítems han sido definidas y controladas en la empresa?	Misión _____ Visión _____ Valores _____ Objetivos _____ Políticas _____ Resultados _____ Ninguna _____	
		*Estructura organizacional.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	La empresa cuenta por escrito y de forma actualizada con:	Organigrama _____ Manual de funciones _____ Manual de procesos _____ Mapa de procesos _____ Cadena de Valor _____ Ninguno de los anteriores _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	Actualmente: ¿Cuántos empleados aproximadamente tiene su empresa?	<input type="checkbox"/> 1 a 9 <input type="checkbox"/> 10-49 <input type="checkbox"/> 50-199 <input type="checkbox"/> mayor a 200	
Función comercial y logística:									
*Área comercial establecida	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?	Si _____ No _____			

CONTINÚA 

Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Conocer el nivel de gestión empresarial	*Exportaciones	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	El porcentaje de ventas en el mercado interno y externo:	En la provincia de Pichincha _____ En el resto del Ecuador _____ En América Latina _____ En EE.UU Y Canada _____ En Europa _____ En Asia _____ En otros países _____ (indicar el país si las ventas son elevadas)
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Mixta	¿Dispone de un departamento de exportación?	Si _____ ¿Cuántas personas forman este departamento? _____ No ¿Por qué? (marque con una X) Bajo volumen de exportación _____ Falta de recursos _____ No es rentable _____ No es necesario _____ Esta integrado en otros departamentos _____ Otras _____
		*Mercadeo y ventas	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?	Crecimiento _____ Estables _____ Decrecimiento _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	Si _____ No _____ Algunas veces _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Cuál fue el monto total aproximado de ventas anuales en su empresa?	<input type="checkbox"/> Menor a \$100.000 <input type="checkbox"/> \$100.001 - \$750.000 <input type="checkbox"/> \$750.001 a \$4'000.000 <input type="checkbox"/> mayor a \$4'000.000
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	¿Cómo tiene segmentado a sus cliente?	<input type="checkbox"/> Geográfico <input type="checkbox"/> Demográfico <input type="checkbox"/> Psicológico <input type="checkbox"/> Estilo de vida <input type="checkbox"/> Uso del producto <input type="checkbox"/> Beneficios del Producto <input type="checkbox"/> Rentabilidad <input type="checkbox"/> Otro _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	¿Señale el tipo de canales de distribución que utiliza?	Redes propias _____ Redes ajenas _____ Importador-distribuidor _____ Franquicia _____ Red compartida con otras empresas _____ Cooperativas o consorcio de exportación _____ Comercio electrónico _____ Otros _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	¿Cuál es su principal producto?	_____
		Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	¿Quién es su principal cliente?	_____	

CONTINÚA 

Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Conocer el nivel de gestión empresarial	*Experiencia en el mercado	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?	Menos de 1_____ 1-3_____ 3-5_____ Más de 5_____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	Nacional Grupo internacional
		*Conocimiento de competidores	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)?	Si _____ No _____
		*Gestión proveedores	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	El conocimiento que tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores es:	Mucho_____ Regular _____ Poco_____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Antes de seleccionar a sus proveedores la empresa realiza procesos de evaluación?	Si _____ No _____ Algunas veces _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Realiza controles periódicos a sus proveedores?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores?	Hoja de Pedido._____ Hoja de Evaluación del proveedor._____ Lista de proveedores aceptados._____ Registro de no conformidades de proveedor._____ Ninguno de los anteriores _____
		*Gestión producto	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Elabora la compañía con alguna frecuencia Plan de Mercadeo?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Usted utiliza la técnica de la venta cruzada para incrementar los ingresos de su empresa?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?	Mensual_____ Trimestral_____ Semestral_____ Anual_____ Ninguna_____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex?	Mensual_____ Trimestral_____ Semestral_____ Anual_____ Ninguna_____

CONTINÚA 



Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Conocer el nivel de gestión empresarial	*Gestión precio	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	Los precios de los productos de la empresa están determinados con base al:	Costos____ Oferta____ Demanda____ Situación competitiva____ Ninguno de los anteriores____
		*Gestión plaza o distribución	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Hay sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten?	Si _____ No _____
		*Gestión promoción	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Con qué periodicidad se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?	Mensual____ Trimestral____ Semestral____ Anual____ Ninguna____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	¿Qué porcentaje de sus ventas brutas asigna a publicidad?	_____
		*Servicio al cliente	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿El personal que tiene contacto con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Hay sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?	Alto____ Medio____ Bajo____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?	Si _____ No _____
		*Alianzas estratégicas	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:	Proveedores____ Clientes____ Empresas del sector____ Universidades____ Instituciones gubernamentales____ Ninguno de los anteriores____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	¿Qué tipo de acuerdos?	Comercial____ I+D____ Promoción y Publicidad____ Abastecimiento de materia primas

CONTINÚA 

Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta	
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Conocer el nivel de gestión empresarial	*Calidad total	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa cuenta con programas de calidad?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa cuenta con algún tipo de certificación de calidad?	Si _____ No _____	
		*Investigación y Desarrollo.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa tiene procesos de Investigación & Desarrollo?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Mixta	¿Qué tipo de innovación ha realizado?	Modifica las características físicas del producto _____ Incorpora nuevo diseño y presentación _____ Otro _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	Numero de productos nuevos lanzados al mercado en los 3 últimos años	_____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	Numero de productos retirados del mercado en los 3 últimos años	_____	
			Función financiera:						
		*Rentabilidad	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Tiene herramientas implementadas para determinar cuál es la rentabilidad de su negocio?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Considera que su negocio es rentable?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Tiene procesos para el control de cartera?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Usted realiza ventas a crédito?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	Dispone de procesos de control de riesgo crediticio?	Si _____ No _____	

CONTINÚA



Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta	
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Conocer el nivel de gestión empresarial	*Endeudamiento	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	El nivel de endeudamiento de la empresa es:	0% - 50% _____ 51% - 70% _____ Más de 70% _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Elección múltiple	La empresa en mayor medida utiliza las entidades crediticias para:	Hacer inversión _____ Cubrir gastos _____ No hace uso de ellas _____	
		*Administración financiera	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?	Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____ Ninguna _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones?	Si _____ No _____ En ocasiones _____	
		*Cumplimiento de obligaciones.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?	Si _____ No _____ En ocasiones _____	
		*Reparto de inversión (%)	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Tiene su empresa participación de capital extranjero?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	¿Qué porcentaje del capital total de la empresa supone el capital extranjero?	_____	
		Talento Humano:							
		*Cultura organizacional	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa ha establecido proyectos, programas e incentivos para mejorar el clima laboral?	Si _____ No _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Cómo califica usted la comunicación a través de los diferentes niveles de la compañía?	Buena _____ Regular _____ Mala _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	Considera usted que el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo es:	Alto _____ Medio _____ Bajo _____	
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿El personal de la empresa realiza actividades de manera integrada y armónica?	Si _____ No _____ En ocasiones _____	

CONTINÚA



Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta		
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Conocer el nivel de gestión empresarial	*Manejo de idioma inglés	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	En general el nivel de inglés de todos los miembros de la organización es:	Nulo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____		
		*Programas de capacitación y promoción	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos,(Planes de carrera), promociones, traslados, rotaciones y transferencias?	Si _____ No _____		
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción?	Si _____ No _____		
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	Indique el porcentaje de trabajadores fijos, según su nivel educativo:	Primaria _____ Secundaria _____ Técnico _____ Tecnológico _____ Universitario _____ Posgrado _____		
			*Salud y seguridad industrial	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros)?	Si _____ No _____	
		Primaria		Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?	Si _____ No _____		
		*Evaluación del desempeño.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?	Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____ No la realizan _____		
		<b>Función ambiental:</b>								
		*Política ambiental de la empresa.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos para cumplirlas?	Si _____ No _____		
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?	Si _____ No _____		
		<b>Factores externos</b>								
		*Factores socioculturales	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politómicas	¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?	Si _____ No _____ En ocasiones _____		
		* Claves de competitividad.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Mixta	¿En qué se basa la ventaja competitiva de las Pymes de la industria alimenticia en los mercados internacionales?	En mano de obra barata _____ Existencia de Recursos Naturales _____ En productos y procesos únicos _____ Otra explique _____		
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Cómo caracterizaría la actividad empresarial de su sector?	Completamente dominado por unos pocos grupos empresariales _____ Completamente propagado entre muchas empresas _____		

CONTINÚA



Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Establecer el marco legal	Función Administrativa						
		*Normas legales y tributarias.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, SRI y el SENAE a la luz de su objeto social?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Se tiene claramente definido el calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?	Si _____ No _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?	Si _____ No _____
		Factores externos						
		*Factores políticos y legislativos	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politémicas	La empresa se encuentra actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto. ¿En qué nivel?	Alto _____ Moderado _____ Bajo _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Cree que las políticas del gobierno apoyan el crecimiento del sector agroindustrial?	Si _____ No _____
			Primaria/secundaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	¿Cuáles políticas han beneficiado más al sector agroindustrial?	_____
		*Situación económica del país	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Politémicas	La empresa está informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales (la inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, entre otros) sobre las ventas y el negocio en general. ¿En qué nivel?	Alto _____ Moderado _____ Bajo _____
		*Eficiencia de los mercados	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿En qué medida la política antimonopolio promueve la competencia en su sector?	No promueve la competencia _____ promueve efectivamente la competencia _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿En qué medida los impuestos reducen el incentivo para invertir en empresas de su sector?	Reduce totalmente el incentivo para invertir _____ No reducen el incentivo para invertir en absoluto _____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿Cuán eficientes son los procedimientos aduaneros que afectan a su empresa (relacionados con la entrada y salida de mercancías)?	Completamente deficiente _____ Completamente eficiente _____

CONTINÚA



Objetivo General	Objetivo/Categoría	Variable	Tipo de Fuente de Información	Técnica	Instrumento	Tipo de pregunta	Pregunta	Respuesta
Analizar la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha	Definir los acuerdos y tratados internacionales	*Factores internacionales.	Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	¿La empresa conoce de los acuerdos y tratados de comercio internacional suscritos por el Ecuador?	Si _____ No _____
			Primaria/secundaria	Encuesta	Cuestionario	Abierta	¿De que acuerdo o tratado comercial la empresa se beneficia?	_____
			Primaria	Encuesta	Cuestionario	Cerrada/ Dicotómica	La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?	Si _____ No _____

Fuente: Elaborado por el Autor

**e) Técnica de recopilación de datos:**

Con el objetivo de conseguir confiabilidad en la recolección de información, se utilizó como técnica la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario, debido a que nos permite obtener “resultados iguales o similares, aplicando las mismas preguntas acerca de los mismos hechos o eventos, en la misma muestra” (Hurtado de Barrera, 2010, p.42).

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medirse. La tipología de las preguntas que utilizo en este cuestionario son: cerradas (dicotómica y politómica), abiertas y de elección múltiple, es decir, el entrevistado debió contestar seleccionando, una opción de las propuestas, facilitando de esta manera la tabulación posterior de las respuestas. No obstante, las encuestas fueron aplicadas mediante entrevistas personales.

**f) Diseño del instrumento de recopilación:**

El instrumento fue adaptado al contexto de la Competitividad en las Pymes agroindustriales exportadoras de la Provincia de Pichincha, mediante el cuestionario que se encuentra en el Anexo B.

**g) Prueba piloto del instrumento:**

Se realiza a una pequeña muestra inferior a la definitiva, es decir, se aplica a Pymes con características semejantes a las de la muestra o población objeto de la investigación.

Sobre la base de la prueba piloto el instrumento de medición preliminar se modifica, ajusta y se mejora. Los indicadores de confiabilidad y validez son una buena ayuda y se estará en condiciones de aplicarlo.

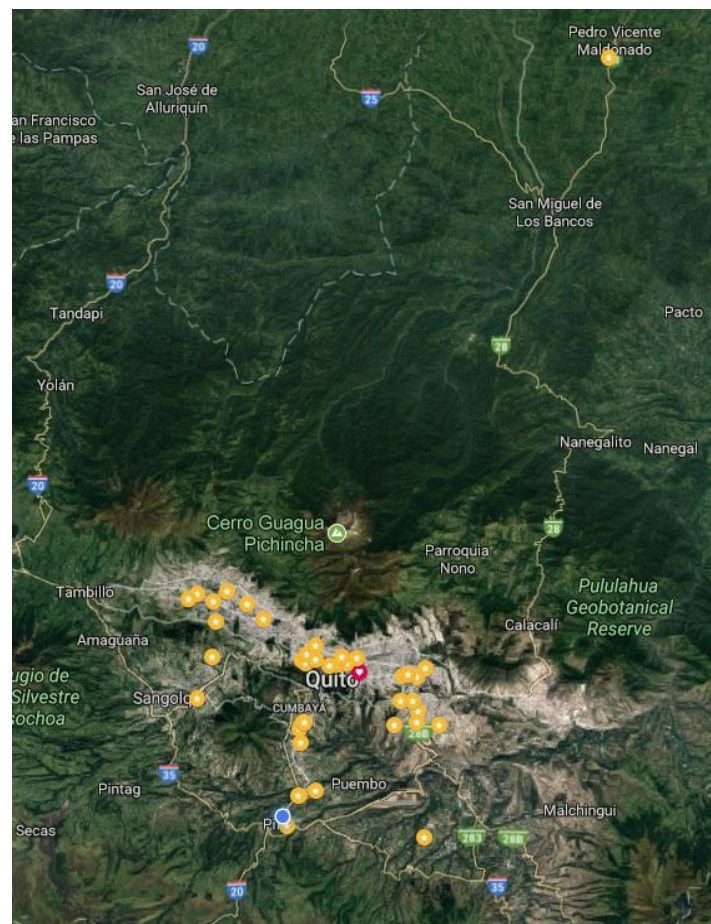
**h) Plan de recopilación de datos:****a. Reproducción de los instrumentos**

La reproducción del instrumento investigativo fue desarrollada a partir de fotocopias de la encuesta original, tomándose en cuenta que la calidad de las copias fuera óptima de forma tal que no existan posibilidades de errores al momento de su aplicación, garantizando un alto índice de confiabilidad del instrumento aplicado.

### b. Ubicación de las fuentes de información



**Figura 13:** Mapa de la Provincia de Pichincha.  
Fuente: (Aulestia, 2017)



**Figura 14:** Ubicación de las fuentes de información mediante GPS.  
Fuente: Elaborado por el autor.



La provincia de Pichincha es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, situada al norte-centro del país. Su capital administrativa es la ciudad de Quito, la cual además es su urbe más poblada y la capital del país. En el territorio pichinchano habitan 2, 576,287 personas, según el último censo nacional (2010), está constituida por 8 cantones, Quito, Cayambe, Mejía, Pedro Moncayo, Rumiñahui, San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito. La provincia de Pichincha destaca por su constante crecimiento demográfico, lo cual ha favorecido a la concentración y crecimiento industrial. Como se puede apreciar en la Figura 14, los puntos en color amarillo (★), representan la geolocalización de las 36 Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia en la provincia de Pichincha.

### c. Calendario de recopilación de datos

**Tabla 12**

*Calendario de recopilación de datos*

Actividad	L 04/09	M 05/09	M 06/09	J 07/09	V 08/09	L 11/09	M 12/09	M 13/09	J 14/09
Solicitud para permiso de aplicación del instrumento.									
Reproducción de los instrumentos.									
Revisión de las copias de los instrumentos.									
Sectorización de la población a encuestar.									
Aplicación de las encuestas.									

CONTINÚA 

Validación de la información receptada.									
Evaluación del trabajo realizado.									

Fuente: Elaborado por el Autor

### **i) Plan de procesamiento**

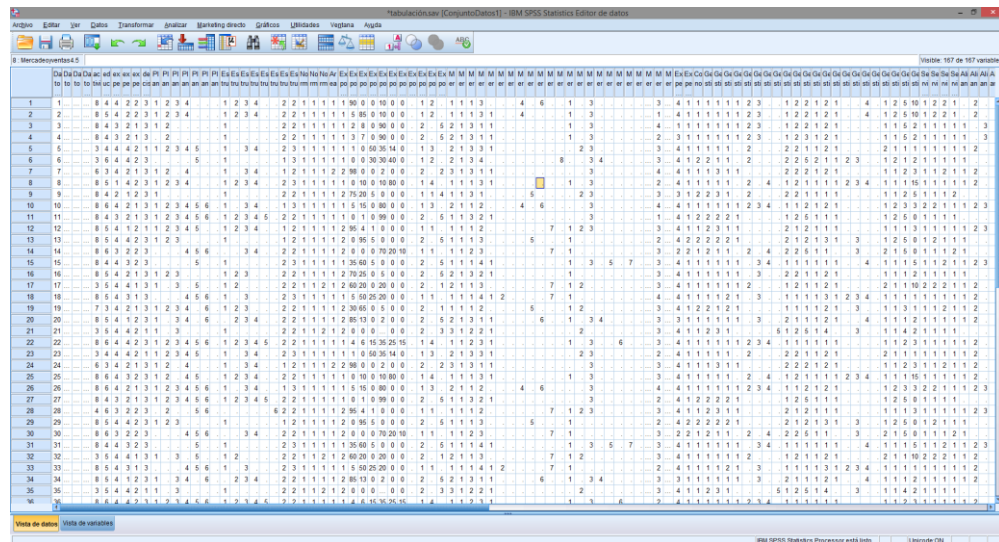
#### **a. Software de procesamiento**

El programa IBM SPSS Statistics el cual destaca por su amplia versatilidad y su extensa utilización en ciencias sociales, exactas y aplicadas, se basa en un módulo básico y módulos adicionales que se actualizan constantemente con nuevos procedimientos estadísticos, este programa contribuye de forma significativa a lograr un conocimiento específico sobre la orientación del mercado, lográndose a través del mismo el desarrollo de análisis univariados y bivariados de forma tal que se logra la comprobación de la correlación existente entre las variables analizadas.

#### **b. Sistema de codificación**

La codificación de la información se estableció colocando el nombre de cada una de las variables, tipos, preguntas e información codificada a través del programa IBM SPSS Statistics, logrando de esta forma detallar la información a ser utilizada con la finalidad de alcanzar un procesamiento óptimo de la misma.

#### **c. Ingreso de información al sistema**



**Figura 15:** Ingreso de información al IBM SPSS Statistics.  
Fuente: Programa IBM SPSS Statistics.

**d. Reportes de procesamiento**

El análisis del reporte se revela como descriptivo univariado, lográndose a través del mismo resultados detallados de cada una de las preguntas formuladas, posteriormente el análisis correlacional bivariado, cuyo objetivo está dado por establecer la medición entre la relación existente de las variables a ser analizadas permitiendo de este modo la elaboración de tablas y gráficos a partir de los datos recabados alcanzando un nivel de comprensión, claridad y efectividad decisivo para el desarrollo de la investigación.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1. Informe Ejecutivo**

El informe que se describe a continuación, contiene los resultados del levantamiento de datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los/las Gerentes/as de 36 pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha, que representaron el 100% del censo, las cuales tendrían relación con la investigación documental constante en el Marco Teórico. Para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Determinar la incidencia de la tecnología en la competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.
- Conocer el nivel de gestión empresarial de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.
- Establecer el marco legal que rige el funcionamiento de las empresas agroindustriales.
- Definir los acuerdos y tratados internacionales que benefician a la exportación de productos de las empresas agroindustriales.
- Propuesta de mejoramiento para elevar el nivel de competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

**Objetivo No. 1: Está relacionado con la incidencia tecnológica y consta de dos funciones y 4 variables:**

Los principales hallazgos en las Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de la provincia de Pichincha fueron que, los empresarios en un 83.33% ratificaron la falta de apoyo por parte del Gobierno para la adaptación de nueva tecnología a pesar de que la Constitución de la República del Ecuador 2008, en el art. 281, numeral 8 señala que el Estado “Procurara la investigación científica y tecnológica apropiadas para garantizar la soberanía alimentaria”, como también en el

Plan Nacional Buen Vivir, Objetivo 10, señala que, el estado promoverá el desarrollo tecnológico de la producción primaria, de bienes intermedios y finales así como la gestión de recursos económicos y no económicos para la transformación de la matriz productiva, debido a lo cual su maquinaria y tecnología en un 64.72% la han importado, sin embargo la maquinaria y tecnología para la industria no dispone de una clasificación adecuada para reducir o exonerar los impuestos de importación, pero si los hay para la maquinaria agrícola. Y ello conllevaría a que frecuentemente estén enterados/as sobre la aparición de nuevos productos, servicios y técnicas vinculadas a su sector, pero también se evidencio que el 83.30% dispondría de sistemas de gestión desactualizados. Como se puede constatar la actual clasificación no permite una segregación adecuada que permita proteger la industria nacional sin restringir el acceso a nuevas tecnologías que mejoren las condiciones de competitividad y eficiencia del sector agroindustrial.

**Objetivo No.2: Está relacionado con la gestión empresarial y consta de 7 funciones y 32 variables:**

Las pymes de Pichincha contarían con gerentes/as con un nivel educativo universitario en un 38.89%, seguidas por los de educación tecnológica, posgrado y técnicos; constatándose que los puestos directivos serian ocupados en un 61.11% por personal seleccionado en base a su perfil profesional y el restante disponían de algún tipo de relación familiar. Ninguno de los gerentes tomaba decisiones arriesgas, lo cual limita el proceso de crecimiento. Adicionalmente el Artículo 3, literal b) de la Ley de Desarrollo Agrario señala como política, la preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiencia y racional administración de las unidades de producción a su cargo.

La mayoría de las empresas no dispondrían de Políticas, Resultados, manual de funciones y cadena de valor. Y solo la mitad de las pymes disponen de un plan y departamento exportador definido, y otro porcentaje igual, manifestó tenerla integrado en otros departamentos, debido a los bajos volúmenes de exportación y falta de recursos. Sin embargo, su principal mercado era el nacional y las principales exportaciones se destinaban a EE. UU, Canadá y Europa.

El 47.22% de las pymes agroindustriales establecía cuotas de venta, recaudo y consecución de clientes nuevos en donde las principales formas de segmentar a sus clientes eran la geográfica y por rentabilidad utilizando en su mayoría, canales de distribución propias y mediante distribuidores. El 44.44% consideraron que sus ventas se encontraban estables o en decrecimiento, lo cual ha tenido un impacto en las ventas anuales que oscilan en el rango de \$100.001 a \$4.000.000 en un 66.67%. Sus principales productos son: derivados del cacao, café, frutas deshidratadas y conservas. Determinándose que su principal cliente son las empresas intermediarias, por lo cual se puede evidenciar un alto potencial para promover encadenamientos productivos debido a que dinamiza otros sectores.

De las pymes agroindustriales solo el 22.22% dispondrían de participación de capital extranjero. Cabe añadir que el 11.1% de pymes que pertenece a grupos internacionales no tienen información sobre la oferta de proveedores, como tampoco procesos de I+D, como tampoco de programas de capacitación, ni sistemas de gestión actualizados, solo una parte tiene programas de salud ocupacional. Lo cual evidenciaría que su aporte económico es bajo y su principal presencia es para la exportación de materias primas, muy probablemente a ser transformadas en otros países. El 63.9% tendrían conocimiento sobre la oferta de los proveedores del sector y realizaban, procesos de evaluación previo, controles periódicos y hojas de pedidos para la gestión de proveedores.

El 58.33% de las empresas realizaban un plan de mercadeo, pero no utilizan la técnica de la venta cruzada, pero se evidencio que de forma mensual se realizaban los controles de cartera de productos, mientras que de forma igualmente mensual y trimestral se realizaban la comparación del inventario físico con el llevado en Kardex, y el 97.20% concordaba en la importancia de los sistemas de almacenamiento y administración de inventarios sobre los niveles de rotación, uso y control de estos.

Los precios de los productos en un 54.23% son determinados en base a los costos de fabricación y el 80.56% dispondría de información de sus competidores. En lo que se evidencio que en promedio asignaban el 3.61% de sus ventas brutas al mercadeo, y el 44.4% realizaba evaluaciones de los mecanismos de promoción, sistemas de

mercadeo y seguimiento de tendencias de forma mensual, cabe añadir que un gran número de empresas, no realizan dichas evaluaciones.

Las empresas disponían de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos, lo cual les permitiría documentar y tomar decisiones oportunas, de igual manera el personal de atención a los clientes tendría la suficiente autonomía para solucionar los problemas. Los acuerdos y alianzas en un mayor porcentaje estarían dados con proveedores y clientes y serían de tipo comercial y abastecimiento de materias primas, en menor medida con instituciones gubernamentales; Las empresas solo en un 58.33% dispone de algún tipo de certificado de calidad. Hay que añadir que, en cuanto a sistemas de aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos, existe un certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El cual hasta 2016 tuvo un carácter de obligatorio, pero posterior a dicho años es opcional, siendo muy importante su obtención puesto que es un prerrequisito para obtener otras certificaciones, necesarias para entrar en mercados internacionales, por ejemplo, ISO 22000.

El 69.44% tendría procesos formales de investigación de nuevos productos y procesos, y el tipo de innovación más utilizado en un 75.00% es la incorporación de nuevos diseños y presentación de sus productos, seguido por el 25.00% que modifica las características físicas del producto, siendo esta la que genera mayor valor agregado. Según la COPCI, Art. 59, literal c, manifiesta, apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, por medio del desarrollo de nuevos productos, mercados y procesos productivos. Y el Literal e, señala, apoyar la innovación de las empresas ecuatorianas, que permitan a las mismas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado local como internacional. Pero como se puede evidenciar, los procesos de investigación los tienen instaurados internamente en las empresas, mas no existe el fomento de procesos de innovación o el desarrollo de nuevos productos que sea atribuible al Estado, a excepción de los que se encuentran en la industria extractiva, a través de nuevas variedades de semilla.

De cada 6 productos lanzados al mercado, 1 sería retirado por baja acogida de los consumidores. El 86.1% de empresas consideraron que su negocio era rentable, el nivel de endeudamiento del 88.9% de las empresas oscila entre 0%-50%, de lo cual el 83.3% lo utilizaba para hacer inversiones. De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir

2013-2017, objetivo 10, política 10.8.- El Estado articulara la facilitación de recursos financieros y no financieros para la aplicación de la matriz productiva. Según el COPCI, Art. 5, literal f. La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público, popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país. Se puede evidenciar que el sector se encuentra en un proceso de crecimiento, pero existiría ausencia de financiamientos favorables, flexibles y adecuados que potencialicen este sector. El 88.9% tendría una planeación financiera formal, pero aun así se denota aspectos que forzaría el incumplimiento de obligaciones como: cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros, puesto que el 38.9% dispone de algunos de los aspectos antes detallados y el 44.4% en ocasiones se ve obligado a aplazar sus pagos.

Las Pymes en un 75.00%, no dispondría de planes escritos que permitan ascensos, planes de carrera, promociones, traslados, rotaciones y transferencias. Mientras que el 55.56% disponen de programas de capacitación para su personal y de inducción para personal nuevo. Se pudo determinar que el 54.46% del personal de las empresas dispondrían de un nivel de educación secundaria seguido por el 22.48% de personal universitario y apenas el 3.06% dispondrían de una preparación de posgrado. En general el nivel de inglés de todo el personal es bajo, y el 22.22% de las pymes no realiza evaluaciones de desempeño a su personal.

El 75% de las pymes manifiesto que su ventaja competitiva se fundamenta en productos y procesos únicos, seguidos por el 20.00% que lo percibe en la existencia de recursos naturales, pero el 41.67% manifestó que su sector se encuentra dominado por grupos empresariales a pesar de que la Constitución de la República del Ecuador 2008, en el art. 304, numeral 6 y el código orgánico de la producción, comercio e inversiones, en el Art. 19, literal b, señala que el Estado, evitara las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado.

**Objetivo No.3: Está relacionado con el marco legal y consta de 2 funciones y 4 variables:**



El 66.7% consideró que en caso de algún impacto referente a temas políticos o legislativos, tendrían una preparación moderada y un 8.3% no estaría preparado, mientras el 69.44% consideró que las políticas del gobierno no apoyan el crecimiento del sector agroindustrial, aun cuando en la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Buen Vivir, COPCI, Ley Orgánica de la Soberanía Alimentaria, Ley de desarrollo agrario, señalan la importancia económica y estratégica de este sector, como una base para el crecimiento nacional. pero el otro 30.56% indico que las políticas que más les han beneficiado han sido: los acuerdos internacionales de comercialización, asesoría del INIAP, levantamiento de barreras arancelarias, prestamos de la CFN, reducción de impuestos en maquinaria agropecuaria y el proyecto de inversión Fomento al Exportador.

El 63.89% de las pymes indicaron tener un nivel moderado ante cambios económicos nacionales. El 58.33% indicó que la política antimonopolio no promueve la competencia en el sector, mientras el 66.67% aclaro que los impuestos reducen totalmente el incentivo para invertir, lo cual pone de manifiesto la falta de una política que beneficie y potencialice a este sector.

**Sobre el Objetivo No.4: Está relacionado con los acuerdos y tratados comerciales y consta de 1 funciones y 1 variables.**

El 75% de las empresas conocen de los acuerdos y tratados de comercio suscritos por el Ecuador de lo cual el 55.6% manifestó, no haberse beneficiado de ningún acuerdo y el restante se habría beneficiado de acuerdos como: UE, CAN y del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). Mientras el 86.11% se mantendría atento a las oportunidades y amenazas que una apertura comercial implicaría en su sector. Hay que destacar la importancia del mercado norteamericano puesto que representa el 66.22% de las ventas internacionales, y del Sistema General de Preferencias (SGP) con EE.UU., seguido de esté, el segundo mayor mercado internacional es el europeo con 17.75% de las exportaciones, demostrándonos la importancia del Acuerdo con la Unión Europea, y como tercer mercado está el latinoamericano concentrando un 13.23% de las ventas internacionales, para lo cual se han beneficiado del acuerdo con la Comunidad Andina de Naciones.

### 3.2. Informe por variables

El informe por variables sintetiza la información recolectada de las Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimentaria de Pichincha, a través de las encuestas, tabuladas y descritas en las páginas anteriores, enfatizando en las variables que son sustento de los objetivos para resumir las novedades reales del sector con relación a cada variable.

A continuación, se expone el cuadro que muestra la relación entre las síntesis de las preguntas, las variables y los objetivos.

**Tabla 13:**

*Síntesis de los resultados obtenidos de cada variable.*

Objetivos/Categorías	Variables	Resultados
Incidencia de la tecnología.	Maquinaria y equipos	Las Pymes en un alto porcentaje realizarían un programa de mantenimiento preventivo a la maquinaria y dichos equipos tendrían un uso promedio de entre 0 a 5 años.
	Innovación tecnológica	Las empresas dispondrían de programas y equipos de cómputo, manejados por personal capacitado. Con sistemas de gestión desactualizados y en algunos casos el personal no los usaría por desconocimiento o por la falta de personal cualificado.
	Cambios tecnológicos	Los empresarios pequeños y medianos coincidieron en la ausencia de apoyo por parte del Gobierno para la adaptación de

CONTINÚA 

		nueva tecnología, aun a pesar de que la Constitución de la República del Ecuador 2008, Art.281, y el Plan Nacional del Buen Vivir, Objetivo 10, señalan la importancia de asegurar y promover la intensidad tecnológica, como un pilar importante para el cambio de la matriz productiva. Debido a ello, la mayor parte de su maquinaria y tecnología sería importada y por ello estaban constantemente enterados sobre la aparición de nuevos productos, servicios y técnicas vinculadas a su sector.
Objetivo:	Variable:	Síntesis:
Gestión Empresarial	Nivel educativo gerentes.	Las pymes contarían con gerentes/as en un 38.89% con nivel educativo universitario seguidas por los de educación tecnológica en un 27.78%, posgrado con 25% y técnicos con el 8.33%.
	Experiencia.	La mayor parte de los/as Gerentes/as poseían más de 5 años de experiencia en el sector agroindustrial; donde también resaltaron que los puestos

CONTINÚA 

Gestión Empresarial		directivos se encontraban con un índice significativo de personas seleccionadas por su perfil profesional, aunque seguido de un 38.89% de directivos con una relación familiar o de amistad. En correlación la mayor parte de pymes llevaban entre 1 a 3 años exportando.
	Toma de decisiones.	El 86.11% de los Gerentes/as de las empresas estudiadas tomaban decisiones analizando los resultados y los recursos involucrados y se constató que ninguno de los Gerentes/as adoptaba decisiones arriesgadas lo cual limitaría el proceso de crecimiento como sector.
	Planeación estratégica.	Se determinó que un elevado porcentaje de Pymes agroindustriales disponían de la misión, visión, valores, objetivos y un reducido porcentaje de ellas llegaban hasta las Políticas y Resultados.
	Estructura organizacional.	Se concluyó que un alto porcentaje de empresas disponían de: organigramas,

CONTINÚA



Gestión Empresarial		<p>manual de procesos, mapas de procesos y en casi todas las pymes se evidencio la ausencia de manual de funciones y cadena de valor. Al relacionar con el número de empleados, encontramos que 26 de las pymes serian medianas con 10 a 49 empleados y 10 empresas pequeñas conformadas por 50 a 199 trabajadores.</p>
	Área comercial establecida	<p>En cuanto a la disposición del área comercial definida, La mayor cantidad de Pymes manifestó disponerlas dentro de sus empresas.</p>
	Exportaciones	<p>El 50% de empresarios manifestaron disponer de un departamento de exportación conformado en su mayoría por 1 persona y la otra mitad la tenía integrada en otros departamentos o no disponían por bajos volumen de exportación o falta de recursos.</p> <p>El 52.78% de empresas tenían un plan exportador y del total de volumen de ventas, las realizaban en el mercado nacional con exportaciones</p>

CONTINÚA 

Gestión Empresarial		principalmente a EE.UU y Canadá.
	Mercadeo y ventas	<p>El mayor número de pymes se encontrarían en crecimiento, el 44.44% estables y en decrecimiento. Mientras que el total de las empresas tenían establecido su mercado objetivo y además establecían cuotas de venta a sus vendedores. Sus ventas anuales oscilarían en el rango de \$750.001 a \$4.000.000. con segmentación de sus clientes de forma geográfica y por rentabilidad.</p> <p>Con el uso de canales de distribución con redes propias y distribuidores. A través del procesamiento de los principales productos como: cacao en sus diferentes etapas, café, frutas deshidratadas y conservas. Resumiendo que su principal cliente son las empresas intermediarias en sus diferentes niveles por lo cual se puede evidenciar una dependencia de otras industrias para poder crecer, pero así también el alto potencial para</p>

CONTINÚA 

Gestión Empresarial		promover encadenamientos productivos.
	Experiencia en el mercado	Casi todas las pymes tenían una trayectoria comercial mayor a los 5 años y el 88.9% son empresas nacionales, cabe añadir que el 11.1% que pertenece a grupos internacionales no tienen información sobre la oferta de proveedores, como tampoco procesos de I+D como tampoco de programas de capacitación, ni sistemas de gestión actualizados, solo una parte tiene programas de salud ocupacional. Lo cual evidenciaría que su aporte económico es bajo y su principal presencia es para la exportación de materias primas, muy probablemente a ser transformadas en otros países.
	Conocimiento de competidores	El 80.56% de las pymes tenían conocimiento de sus competidores en cuanto a reputación, calidad, fuerza de venta y precios.
	Gestión proveedores	La mayoría de pequeñas y medianas empresas disponían

CONTINÚA 

Gestión Empresarial		de conocimientos de la oferta de sus proveedores, información válida para el proceso de evaluación previo y controles periódicos. La organización trabajaría en mayor medida con hojas de pedidos.
	Gestión producto	El 58.33% de las empresas desarrollarían un plan de mercadeo y similar porcentaje manifestó no utilizar la técnica de la venta cruzada. Realizaban controles a la cartera de productos de forma mensual en su mayoría y concordaban casi en su totalidad en que la administración de inventario y almacenamiento proporcionaba niveles de rotación, uso y control adecuados. Coincidieron en que la comparación del inventario físico con el llevado en kardex lo hacía de forma mensual y trimestralmente mayoritariamente.
	Gestión precio	Los precios de los productos son determinados principalmente en base a los costos de fabricación.

CONTINÚA 



Gestión Empresarial	Gestión plaza o distribución	Las empresas disponían de sistemas de distribución capaces de llevar sus productos a los consumidores finales.
	Gestión promoción	Las pymes asignaban de sus ventas brutas en promedio 3.61% en publicidad y concluyeron que los recursos económicos para el mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan eficientemente; lo que se evalúan en mayor porcentaje y de forma mensual son los mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias. Sin embargo un gran número de empresas no realizaba dicha evaluación.
	Servicio al cliente	En las empresas agroindustriales en gran porcentaje disponían de sistemas de investigación para conocer el nivel de satisfacción de los clientes que permitirían documentar y tomar decisiones oportunas. De igual forma mantenían catálogos y especificaciones técnicas de sus productos lo cual permite que el

CONTINÚA 

Gestión Empresarial		<p>personal tenga la suficiente autonomía para solucionar las necesidades de los clientes. Todas las empresas midieron el nivel de satisfacción de sus clientes en una forma media y alta,</p>
	Alianzas estratégicas	<p>En mayor proporción las empresas agroindustriales de Pichincha realizarían acuerdos y alianzas con proveedores y clientes. En menor medida con instituciones gubernamentales; aquellas alianzas o acuerdos serían de tipo comercial y abastecimiento de materia prima.</p>
	Calidad total	<p>Todas las empresas mantenían programas de calidad, y capacitaban a su personal en calidad y mejora continua pero solo el 58.33% dispone de algún tipo de certificado de calidad. Hay que añadir que, en cuanto a sistemas de aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos, existe un certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El cual hasta 2016 tuvo un carácter de obligatorio, pero</p>

CONTINÚA 

Gestión Empresarial		<p>posterior a dicho año es opcional, siendo muy importante su obtención puesto que es un prerequisite para obtener otras certificaciones necesarias para entrar en mercados internacionales. Por ejemplo, ISO 22000.</p>
	Investigación y Desarrollo.	<p>En un porcentaje total las pymes dispondrían de procesos formales como empíricos de I+D, y manifestaron haber innovado e incorporando nuevos diseños y presentación. En relación a los productos lanzados y retirados del mercado se identificó que de cada 6 productos lanzados 1 es retirado del mercado.</p>
	Rentabilidad	<p>Un porcentaje elevado de pymes consideró que su negocio es rentable y disponen de herramientas para delimitar la rentabilidad de su negocio.</p> <p>Mantienen ventas a crédito, solamente un 50% disponían de procesos de control de riesgo crediticio y en un 100% tienen procesos de control de cartera.</p>

CONTINÚA 

Gestión Empresarial	Endeudamiento	<p>El nivel de endeudamiento de la mayoría de empresas oscila entre 0%-50% respectivamente. Con uso mayoritario de préstamos para realizar inversiones lo cual evidenciaría un proceso de crecimiento. De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, Objetivo 10. COPCI, Art. 5, literal f. en los cuales señalan la importancia de los recursos financieros para el desarrollo productivo pero no existen financiamientos favorables, flexibles y adecuados que potencialicen este sector.</p>
	Administración financiera	<p>Un alto índice de pymes concluyó que la información de los estados financieros les permite tomar decisiones oportunas y que disponen de planeación financiera formal. Comparaban mensualmente los resultados financieros con el presupuesto para tomar acciones correctivas y evaluaban la utilidad de sus inversiones, en equipos y otros activos fijos.</p>

CONTINÚA 

Gestión Empresarial	Cumplimiento de obligaciones.	La mayor parte de pymes estudiadas dispondrían de cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, etc. que les impiden cumplir sus obligaciones con terceros.
	Cultura organizacional	Las empresas encuestadas en un alto porcentaje manifestaron disponer de proyectos, programas e incentivos para mejorar el clima laboral y sobre todo de una buena comunicación con los diferentes niveles de la compañía. Debido a ello, el nivel de satisfacción y motivación del personal tendría un porcentaje alto y medio; significando que el personal de la empresa realizaría las actividades de manera integrada y armónica.
	Manejo de idioma inglés.	En general el nivel de inglés de todas las empresas es bajo.
	Programas de capacitación y promoción	Las empresas en su mayoría no tenían planes escritos que permitan ascensos, planes de carrera, promociones, traslados, rotaciones y transferencias.  La mitad de las empresas tendrían programas de

CONTINÚA 

		capacitación para su personal y de inducción para personal nuevo. Determinando que el 54.46% del personal de las empresas dispondrían de un nivel de educación secundaria seguido por el 22.48% personal universitario y apenas el 3.06% de posgrado.
	Salud y seguridad industrial	Las pymes de la provincia de Pichincha en gran medida dispondrían de un programa de salud ocupacional implementado y de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo y que les permitiría tomar acciones preventivas y/o correctivas.
	Evaluación del desempeño.	La mayor parte de empresas realizaba evaluaciones de desempeño de forma anual y trimestral pero solamente la tercera parte de ellas no realizaban ningún tipo de evaluaciones.
	Política ambiental de la empresa.	El 94.4% de las pymes conocían las normas ambientales que las controlan y la cumplen. El 83.33% de las empresas disponían de una

CONTINÚA 

		cultura y estrategia que involucran impactos y riesgos ambientales.
	Factores socioculturales	El un 88.89% las empresas agroindustriales de Pichincha se encontraban informadas sobre el comportamiento del consumidor.
	Reparto de inversión (%)	El 22.22% de las pymes dispondrían de participación de capital extranjero que oscila entre 1%,80%,90% e incluso 100% de toda la participación de la empresa.
	Claves de competitividad	Alrededor del 75% de las pymes manifestaron, que su ventaja competitiva se fundamenta en productos y procesos únicos seguido de la existencia de Recursos Naturales e indicaron que un 58.33% de su sector se encuentra propagado entre muchas empresas y el 41.67% dominado por grupos empresariales. Hay que añadir que la Constitución de la República del Ecuador, Art. 304, y la COPCO, Art. 19, señalan que el Estado, evitara

CONTINÚA 

		las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado.
Objetivo:	Variable:	Síntesis:
Establecer el marco legal	Normas legales y tributarias.	En síntesis, todas las pymes se encontrarían registradas en las diferentes entidades de control gubernamentales; tendrían definido el calendario tributario, definidas las fechas de entrega de declaraciones. El 88,89% tenían una planificación tributaria establecida y conocen los montos a pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.
	Factores políticos y legislativos	El 66.7% se consideró en un nivel moderado en lo que se refiere a actualizaciones en temas políticos y legislativos y preparados para posibles impactos. El 69.44% consideró que las políticas del gobierno no apoyan el crecimiento del sector agroindustrial, aun cuando en la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Buen Vivir, COPCI, Ley Orgánica de la Soberanía

CONTINÚA 



Establecer el marco legal		Alimentaria, señalan la importancia económica y estratégica de este sector, como una base para el crecimiento nacional. Sin embargo el otro 30.56% indicó que se ha beneficiado de las siguientes políticas: los acuerdos internacionales de comercialización, asesoría del INIAP, levantamiento de barreras arancelarias, préstamos de la CFN, reducción de impuestos en maquinaria en agropecuaria y el proyecto de inversión Fomento al Exportador.
	Situación económica del país	De las pymes encuestadas el 63.89% indicaron tener un nivel moderado ante cambios económicos nacionales (la inflación, los salarios mínimos, tasas de interés, etc.) sobre las ventas y el negocio.
	Eficiencia de los mercados.	El 58.33% de las empresas indicaron que la política antimonopolio no promovía la competencia en el sector, el 66.67% que los impuestos reducen totalmente el incentivo para invertir y El 66.67%

CONTINÚA

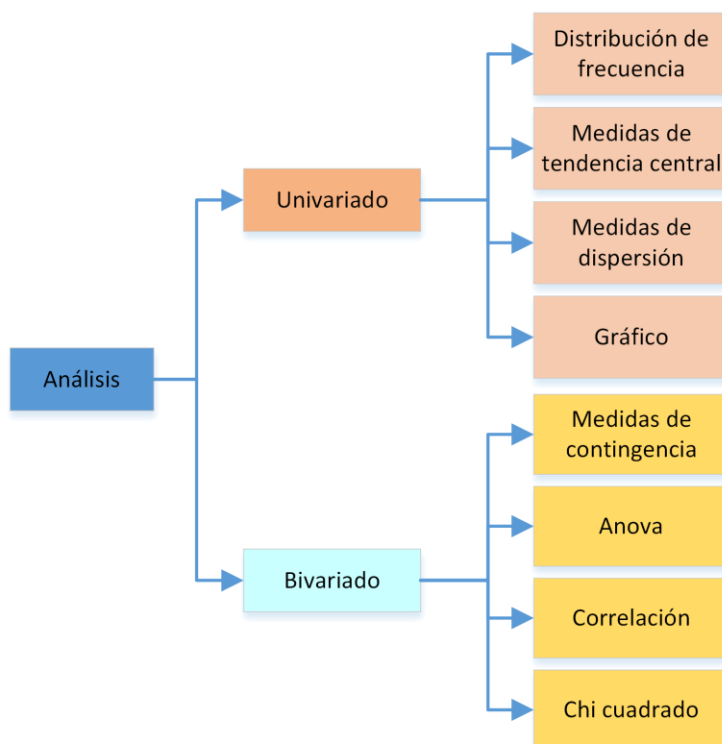


		dijeron que los procedimientos aduaneros que tenían relación con su sector son eficientes.
Objetivo:	Variable:	Síntesis:
Definir los acuerdos y tratados internacionales	Factores internacionales.	El 75% de pymes agroindustriales exportadoras de alimentos de Pichincha estaban al tanto de los acuerdos y tratados de comercio suscritos por el Ecuador, de lo cual el 55.6% dice que no se beneficia de ningún acuerdo y el restante se beneficiarían del acuerdo con la UE, CAN y el sistema de preferencias SGP. Mientras el 86.11% se mantendría atenta a las oportunidades y amenazas que una apertura comercial implicara en su sector.

Fuente: Elaborado por el Autor.

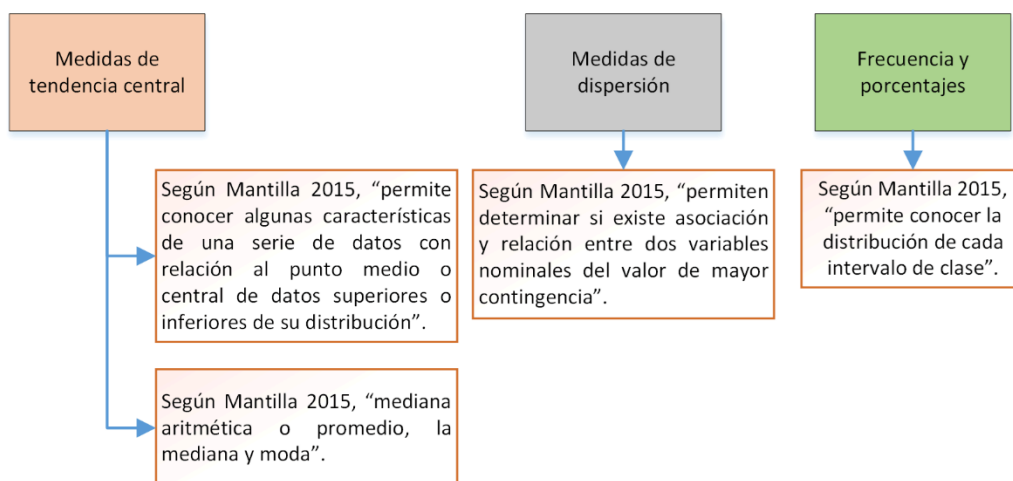
### 3.3. Análisis descriptivo Univariado y Bivariado.

La figura 16 representa los procedimientos para realizar el análisis descriptivo.



**Figura 16:** Análisis de Datos.  
Fuente: (Mantilla, 2015).

La figura 17 se indica los componentes del análisis univariado.



**Figura 17:** Análisis univariado.  
Fuente: (Mantilla, 2015).

El análisis descriptivo univariado de cada una de las preguntas de la encuesta se encuentran en el Anexo C.

## ANÁLISIS BIVARIADO

La figura 18 se indica los componentes del análisis bivariado.

### TABLAS DE CONTINGENCIA

- Relación y asociación entre 2 variables. (Compara).

### ANOVA

- Mide la relación entre 2 variables de estudio con respecto a su promedio.

### CORRELACIÓN

- Es un número adimensional entre +1 y -1.

### CHI CUADRADO

Relación y asociación de los datos esperados frente a los datos observados con respecto a su promedio.

**Figura 18:** Análisis Bivariables.

Fuente: (Mantilla, 2015)

## Tablas de Contingencia

### 1. ¿El porcentaje de ventas en el mercado externo Asia? y ¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente?

**Tabla 14**  
*Ventas Asia y nivel educativo.*

		¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente?		¿El porcentaje de ventas en el mercado externo Asia?	
¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente?	Correlación de Pearson		1		,455**
	Sig. (bilateral)				,005
	N		36		36
¿El porcentaje de ventas en el mercado externo Asia?	Correlación de Pearson		,455**		1
	Sig. (bilateral)		,005		
	N		36		36

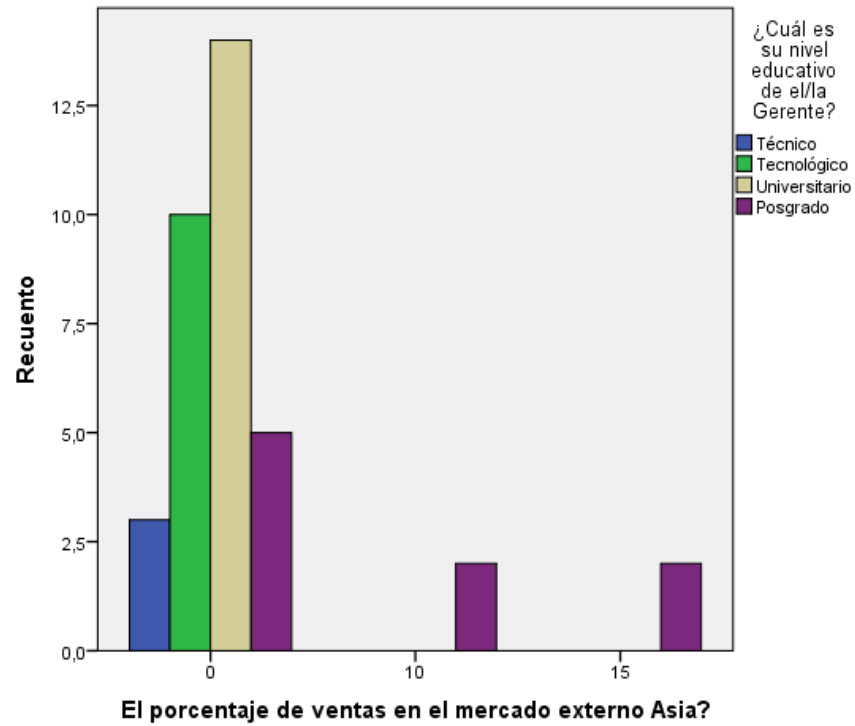
		¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente?				Total	
		Técnico	Tecnológico	Universitario	Posgrado		
¿El porcentaje de ventas en el mercado externo Asia?	0	Recuento	3	10	14	5	32
		% del total	8,3%	27,8%	38,9%	13,9%	88,9%
	10	Recuento	0	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%
	15	Recuento	0	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%

CONTINÚA 

Total	Recuento	3	10	14	9	36
	% del total	8,3%	27,8%	38,9%	25,0%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.

Elaborado por: El Autor.



**Figura 19:** Ventas Asia y nivel educativo.

Fuente: Tabla 14.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las variables ¿El porcentaje de ventas en el mercado externo Asia? y ¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.455 teniendo como resultado una mediana correlación, y por lo cual se puede determinar que los Gerentes/as con una preparación de Posgrado exportan con mayor medida a los mercados de Asia, esto puede deberse a su nivel de preparación, lo cual les predispone a ser más arriesgados y tener una visión más global.

## 2. ¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente? y ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?

**Tabla 15**

*Nivel educativo y área comercial.*

		¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente?	¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?
¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente?	Correlación de Pearson	1	-,483**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	36	36
¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?	Correlación de Pearson	-,483**	1
	Sig. (bilateral)	,003	
	N	36	36

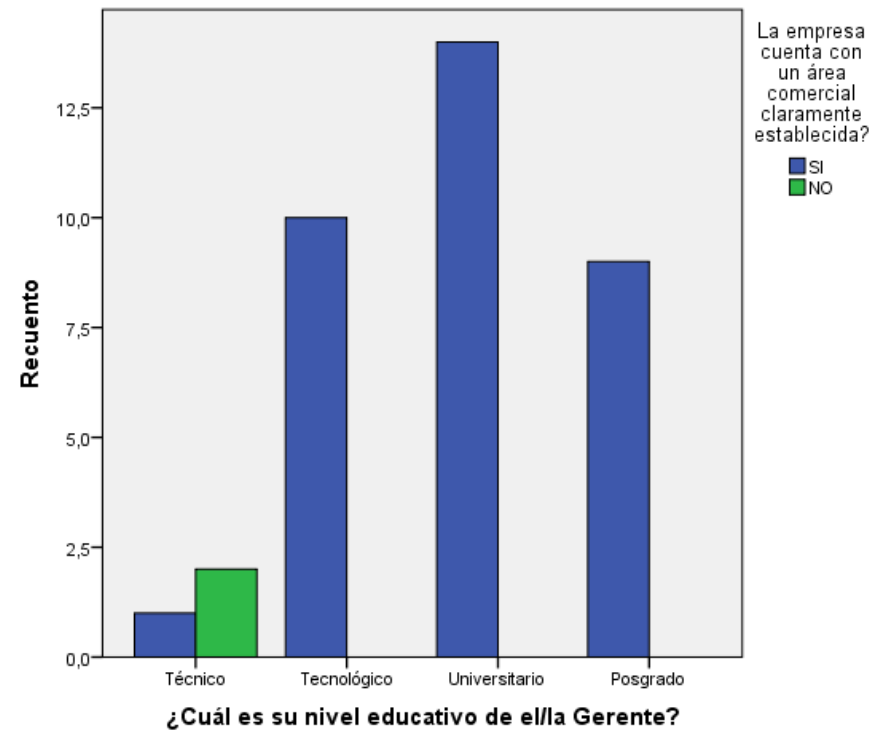
CONTINÚA



			¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?		
			SI	NO	Total
¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente?	Técnico	Recuento	1	2	3
		% del total	2,8%	5,6%	8,3%
	Tecnológico	Recuento	10	0	10
		% del total	27,8%	0,0%	27,8%
	Universitario	Recuento	14	0	14
		% del total	38,9%	0,0%	38,9%
	Posgrado	Recuento	9	0	9
		% del total	25,0%	0,0%	25,0%
	Total	Recuento	34	2	36
		% del total	94,4%	5,6%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.  
Elaborado por: El Autor.





**Figura 20:** Nivel educativo y área comercial.

Fuente: Tabla 15.

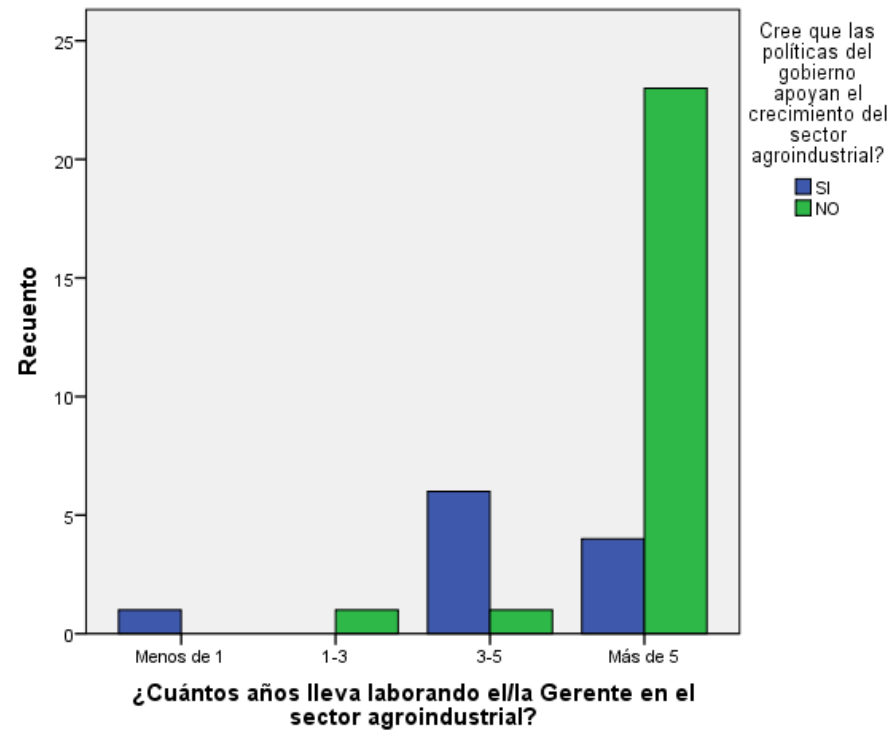
Elaborado por: Por el Autor.

En el cruce de las variables ¿Cuál es su nivel educativo de el/la Gerente? y ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de  $-0.483$  teniendo como resultado una correlación negativa, y por lo cual se puede determinar que los Gerentes/as preparados académicamente, saben la importancia de tener definida un área comercial dentro de la organización.



¿Cuántos años lleva laborando el/la Gerente en el sector agroindustrial?	Menos de 1	% del total	2,8%	0,0 %	2,8%
	1-3	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	2,8 %	2,8%
	3-5	Recuento	6	1	7
		% del total	16,7%	2,8 %	19,4%
	Más de 5	Recuento	4	23	27
		% del total	11,1%	63, 9%	75,0%
Total		Recuento	11	25	36
		% del total	30,6%	69, 4%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.  
Elaborado por: El Autor.



**Figura 21:** Experiencia y políticas.

Fuente: Tabla 16.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las variables ¿Cuántos años lleva laborando el/la Gerente en el sector agroindustrial? y Cree que las políticas del gobierno apoyan el crecimiento del sector agroindustrial? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.482 teniendo como resultado una correlación media, y por lo cual se puede verificar que los Gerentes que tienen una larga trayectoria laboral en el sector agroindustrial, manifiestan que no han recibido apoyo a través de las políticas del gobierno.

4. ¿Cuántos años lleva su empresa exportando? y ¿Cuál fue el monto total aproximado de ventas anuales en su empresa?

**Tabla 17**

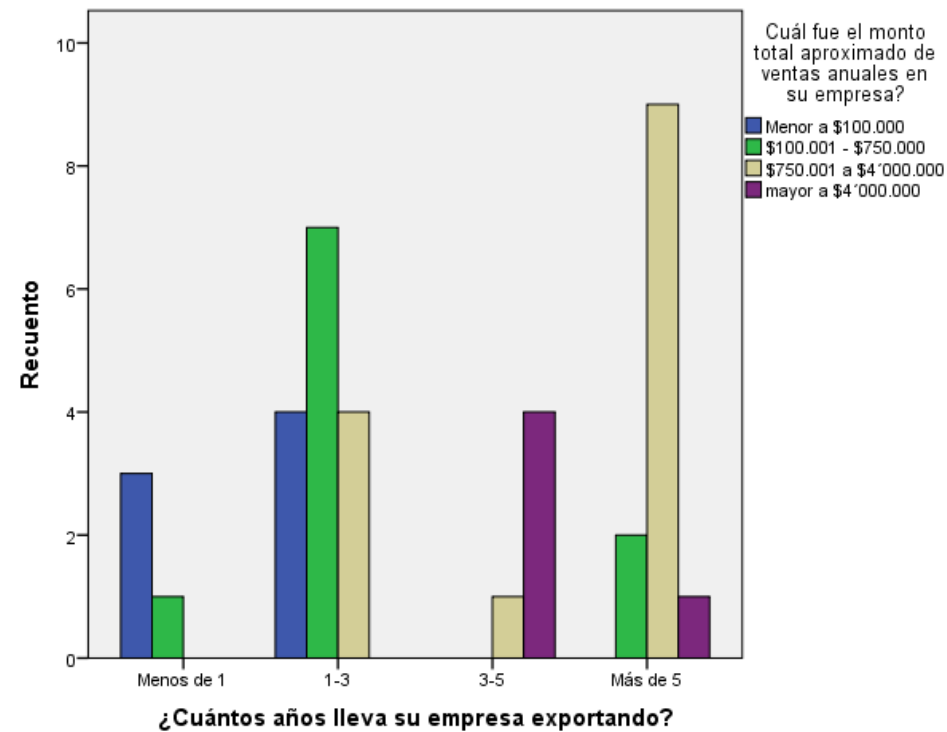
*Años exportando y ventas anuales.*

		¿Cuántos años lleva su empresa exportando?	¿Cuál fue el monto total aproximado de ventas anuales en su empresa?
¿Cuántos años lleva su empresa exportando?	Correlación de Pearson	1	,614**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
¿Cuál fue el monto total aproximado de ventas anuales en su empresa?	Correlación de Pearson	,614**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

CONTINÚA 

		¿Cuál fue el monto total aproximado de ventas anuales en su empresa?					
			Menor a \$100.000	\$100.001 - \$750.000	\$750.001 a \$4'000.000	mayor a \$4'000.000	Total
¿Cuántos años lleva su empresa exportando?	Menos de 1	Recuento	3	1	0	0	4
		% del total	8,3%	2,8%	0,0%	0,0%	11,1%
	1-3	Recuento	4	7	4	0	15
		% del total	11,1%	19,4%	11,1%	0,0%	41,7%
	3-5	Recuento	0	0	1	4	5
		% del total	0,0%	0,0%	2,8%	11,1%	13,9%
	Más de 5	Recuento	0	2	9	1	12
		% del total	0,0%	5,6%	25,0%	2,8%	33,3%
Total		Recuento	7	10	14	5	36
		% del total	19,4%	27,8%	38,9%	13,9%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.  
Elaborado por: El Autor



**Figura 22:** Años exportando y ventas anuales.

Fuente: Tabla 17.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las variables ¿Cuántos años lleva su empresa exportando? y ¿Cuál fue el monto total aproximado de ventas anuales en su empresa? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.614 obteniendo como resultado una correlación media, por lo cual se puede

evidenciar que las empresas que tienen más años exportando tiene un mayor volumen de ventas anuales a diferencia de las que tienen menos tiempo exportando.

**5. ¿Usted toma decisiones acertadas en su negocio en base a los estados financieros? y La organización tiene una planificación tributaria definida, ¿conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?**

**Tabla 18**

*Estados financieros y planificación tributaria.*

		La organización cuenta con una planificación tributaria, conoce los montos a pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, contribuciones y tasas?	Usted toma decisiones acertadas en su negocio en base a los estados financieros?
La organización cuenta con una planificación tributaria, conoce los montos a pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, contribuciones y tasas?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1  36	,686**  36
Usted toma decisiones acertadas en su negocio en base a los estados financieros?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,686** 36	1 36

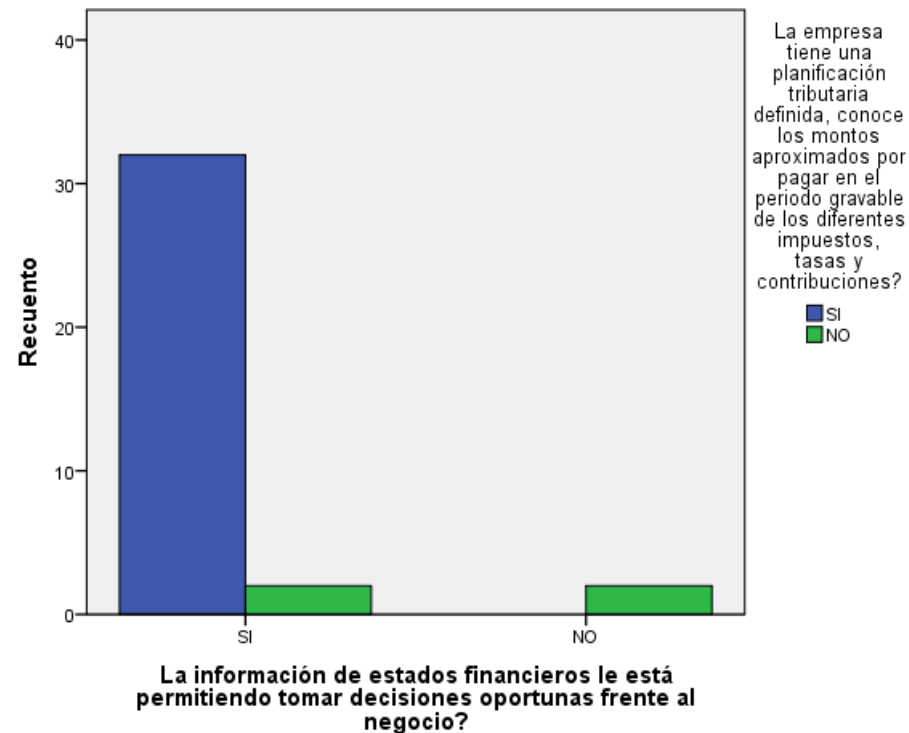
CONTINÚA 



La organización cuenta con una  
planificación tributaria, conoce los montos  
a pagar en el periodo gravable de los  
diferentes impuestos, contribuciones y  
tasas?

		SI	NO	Total	
Usted toma decisiones acertadas en su negocio en base a los estados financieros?	SI	Recuento	32	2	34
		% del total	88,9%	5,6%	94,4%
	NO	Recuento	0	2	2
		% del total	0,0%	5,6%	5,6%
Total		Recuento	32	4	36
		% del total	88,9%	11,1%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.  
Elaborado por: El Autor.



**Figura 23:** Estados financieros y planificación tributaria.

Fuente: Tabla 18.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las variables ¿Usted toma decisiones acertadas en su negocio en base a los estados financieros? y La organización tiene una planificación tributaria definida, ¿conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.686 obteniendo como resultado una correlación media, por

lo cual se puede evidenciar que la planificación tributaria incide en los estados financieros por lo cual al disponer de una planificación se dispone de información actualizada y ello permite la toma de decisiones correcto en beneficio del negocio.

**6. ¿La organización dispone de información acerca del comportamiento del consumidor sobre los cambios de actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a estos con facilidad? y ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?**

**Tabla 19**

*Gustos de los clientes y el área comercial.*

		La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?	La organización dispone de información acerca del comportamiento del consumidor sobre los cambios de actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a estos con facilidad?
La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?	Correlación de Pearson	1	,686**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
La organización dispone de información acerca del	Correlación de Pearson	,686**	1
	Sig. (bilateral)	,000	

CONTINÚA 

---

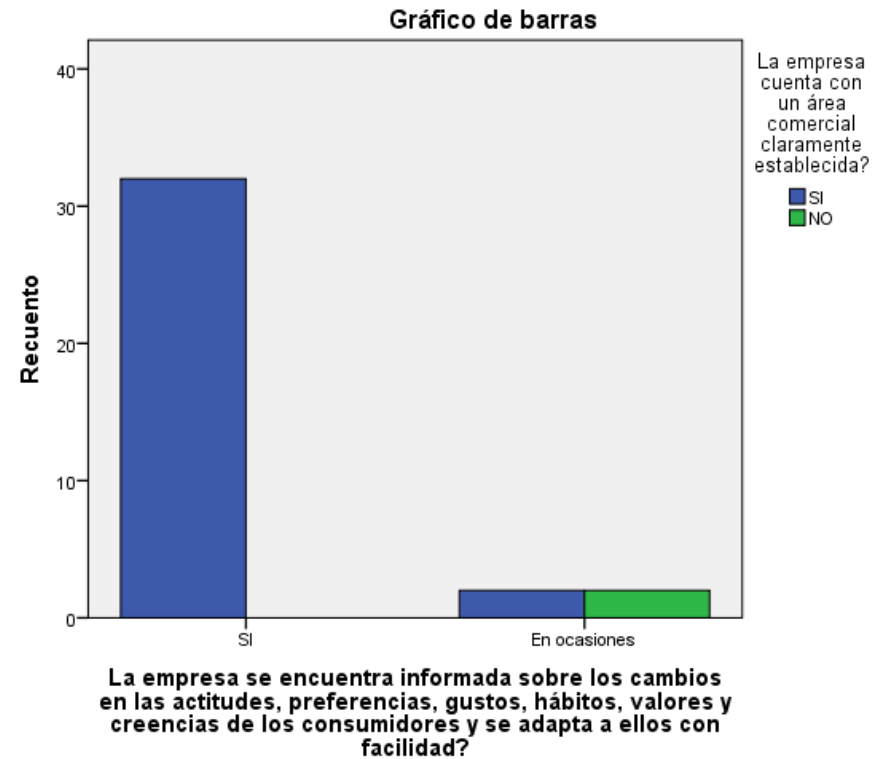
comportamiento del consumidor sobre los cambios de actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a estos con facilidad?	N	36	36
---	---	----	----

---

		La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?			
		SI	NO	Total	
La organización dispone de información acerca del comportamiento del consumidor sobre los cambios de actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a estos con facilidad?	SI	Recuento	32	0	32
		% del total	88,9%	0,0%	88,9%
En ocasiones		Recuento	2	2	4
		% del total	5,6%	5,6%	11,1%
Total		Recuento	34	2	36
		% del total	94,4%	5,6%	100,0%

---

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 24:** Gustos de los clientes y el área comercial.

Fuente: Tabla 19.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las variables ¿La organización dispone de información acerca del comportamiento del consumidor sobre los cambios de actitudes, preferencias, gustos, hábitos, valores y creencias de los consumidores y se adapta a estos con facilidad? y ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.686 teniendo como resultado una correlación media,

y por lo cual se puede verificar que aquellas empresas que cuentan con un área comercial definida, disponen que procesos los cuales les permitirían conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

**7. ¿La empresa conoce de los acuerdos y tratados de comercio internacional suscritos por el Ecuador? y ¿La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?**

**Tabla 20**

*Acuerdos comerciales internacionales y área comercial.*

		La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?	La empresa conoce de los acuerdos y tratados de comercio internacional suscritos por el Ecuador?		
La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?	Correlación de Pearson	1	,420*		
	Sig. (bilateral)		,011		
	N	36	36		
La empresa conoce de los acuerdos y tratados de comercio internacional suscritos por el Ecuador?	Correlación de Pearson	,420*	1		
	Sig. (bilateral)	,011			
	N	36	36		
		La empresa cuenta con un área comercial claramente establecida?			
		SI	NO	Total	
La empresa conoce de los acuerdos y tratados de	SI	Recuento	27	0	27
		% del total	75,0%	0,0%	75,0%

CONTINÚA 

comercio internacional	NO	Recuento	7	2	9
suscritos por el Ecuador?		% del total	19,4%	5,6%	25,0%
Total		Recuento	34	2	36
		% del total	94,4%	5,6%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 25:** Acuerdos comerciales internacionales y área comercial.

Fuente: Tabla 20.

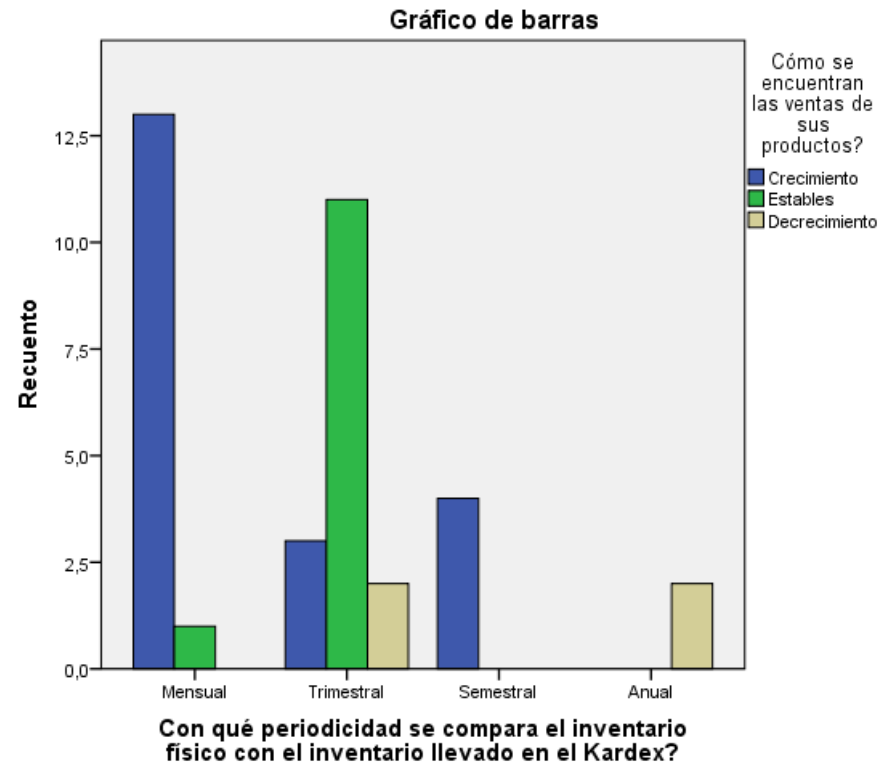
Elaborado por: El Autor.





Con qué regularidad se constata el inventario llevado en el Kardex con el inventario físico?		% del total				
			36,1%	2,8%	0,0%	38,9%
	Trimestral	Recuento	3	11	2	16
		% del total	8,3%	30,6%	5,6%	44,4%
	Semestral	Recuento	4	0	0	4
		% del total	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%
	Anual	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%
Total		Recuento	20	12	4	36
		% del total	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 26:** Inventario físico y kardex vs ventas.

Fuente: Tabla 21.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas ¿Con qué regularidad se constata el inventario llevado en el Kardex con el inventario físico? y ¿Las ventas de sus productos se encuentran en? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.503 teniendo como resultado una correlación

media, en lo que se pudo evidenciar que las pymes que realizaban una comparación del inventario físico con el inventario llevado en el kardex de forma mensual tenían las ventas de sus productos en una forma creciente y los que lo realizaban de forma trimestral sus ventas estaban estables.

**9. Cuanta información dispone la organización acerca de la oferta de los proveedores: y ¿Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?**

**Tabla 22**

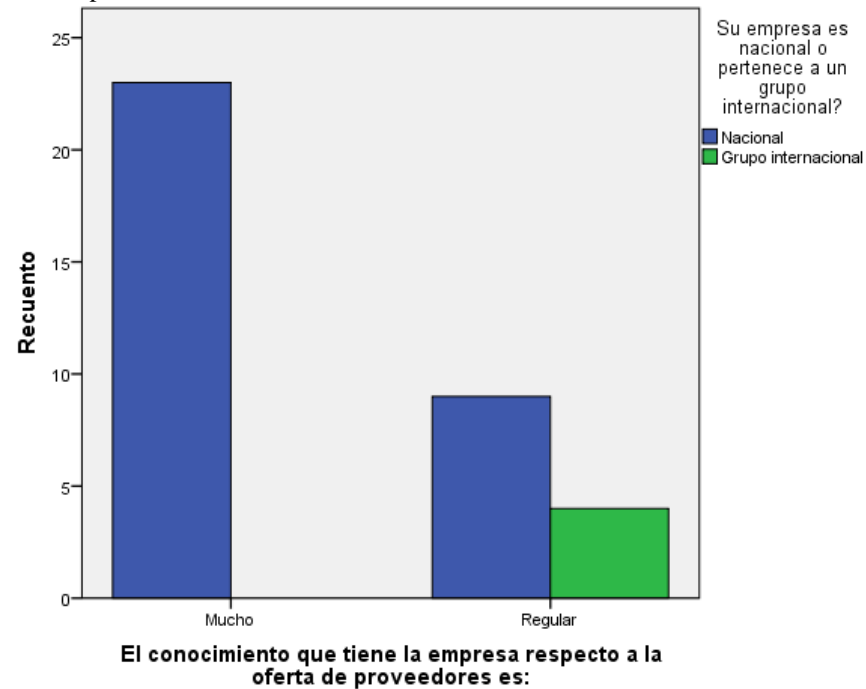
*Ofertas de proveedores y empresa es nacional o internacional.*

		Cuanta		
		Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	información dispone la organización acerca de la oferta de los proveedores:	
Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	Correlación de Pearson	1	,470**	
	Sig. (bilateral)		,004	
	N	36	36	
Cuanta información dispone la organización acerca de la oferta de los proveedores:	Correlación de Pearson	,470**	1	
	Sig. (bilateral)	,004		
	N	36	36	
		Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?		
		Grupo		
		Nacional	internacional	Total

CONTINÚA 

Cuanta información dispone la organización acerca de la oferta de los proveedores:	Mucho	Recuento	23	0	23
		% del total	63,9%	0,0%	63,9%
	Regular	Recuento	9	4	13
		% del total	25,0%	11,1%	36,1%
Total		Recuento	32	4	36
		% del total	88,9%	11,1%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 27:** Ofertas de proveedores y empresa es nacional o internacional.

Fuente: Tabla 22.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas Cuanta información dispone la organización acerca de la oferta de los proveedores: y ¿Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.470 teniendo como resultado una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las pymes nacionales tenían un conocimiento más amplio de la oferta de proveedores, pero en las que pertenecían a un grupo internacional, su conocimiento de la oferta por parte de los proveedores era regular.

**10. ¿Dispone de procedimientos documentados en base a investigaciones de nuevos productos y procesos? y Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?**

**Tabla 23:**

*Procesos de investigación y pertenencia nacional e internacional.*

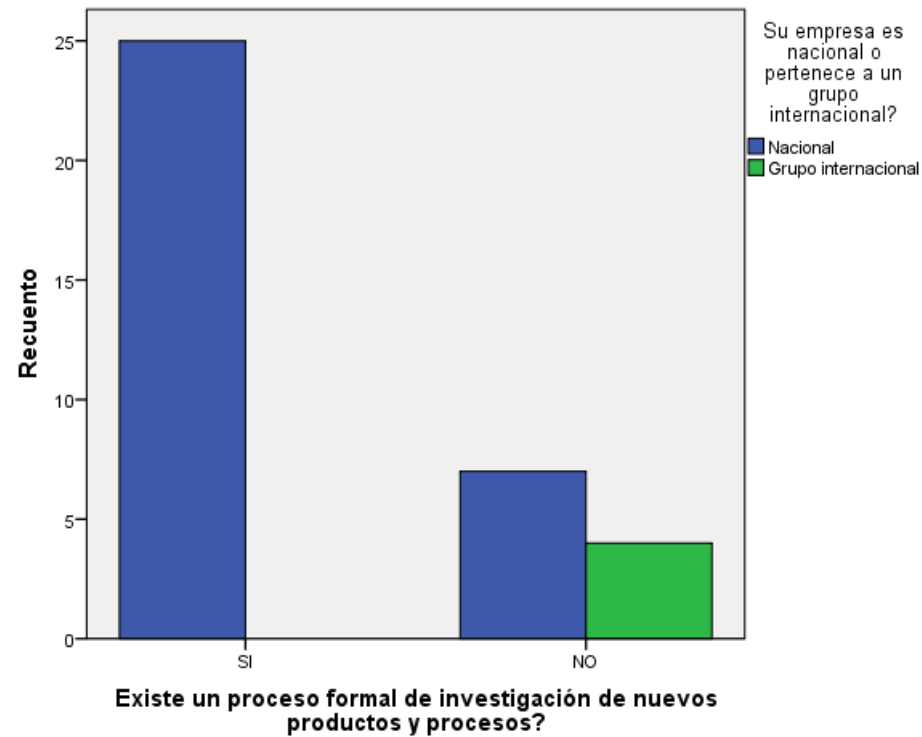
		Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	Dispone de procedimientos documentados en base a investigaciones de nuevos productos y procesos?
Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	Correlación de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	36	36
Dispone de procedimientos	Correlación de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilateral)	,001	

CONTINÚA



documentados en base a		N			
investigaciones de nuevos productos y procesos?			36		36
Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?					
Grupo					
			Nacional	internacional	Total
Disponde de procedimientos documentados en base a investigaciones de nuevos productos y procesos?	SI	Recuento	25	0	25
		% del total	69,4%	0,0%	69,4%
	NO	Recuento	7	4	11
		% del total	19,4%	11,1%	30,6%
Total		Recuento	32	4	36
		% del total	88,9%	11,1%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 28:** Procesos de investigación y pertenencia nacional e internacional.  
Fuente: Tabla 23.  
Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas ¿Dispone de procedimientos documentados en base a investigaciones de nuevos productos y procesos? y Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.533 teniendo como resultado

una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las pymes nacionales tenían procesos formales de investigación de nuevos productos y procesos, pero en las que pertenecían a un grupo internacional, no disponían de procesos formales de investigación para productos.

**11. ¿La organización dispone de un plan de salud ocupacional implementado)? y ¿Y Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?**

**Tabla 24**

*Programas de salud y pertenencia nacional o internacional.*

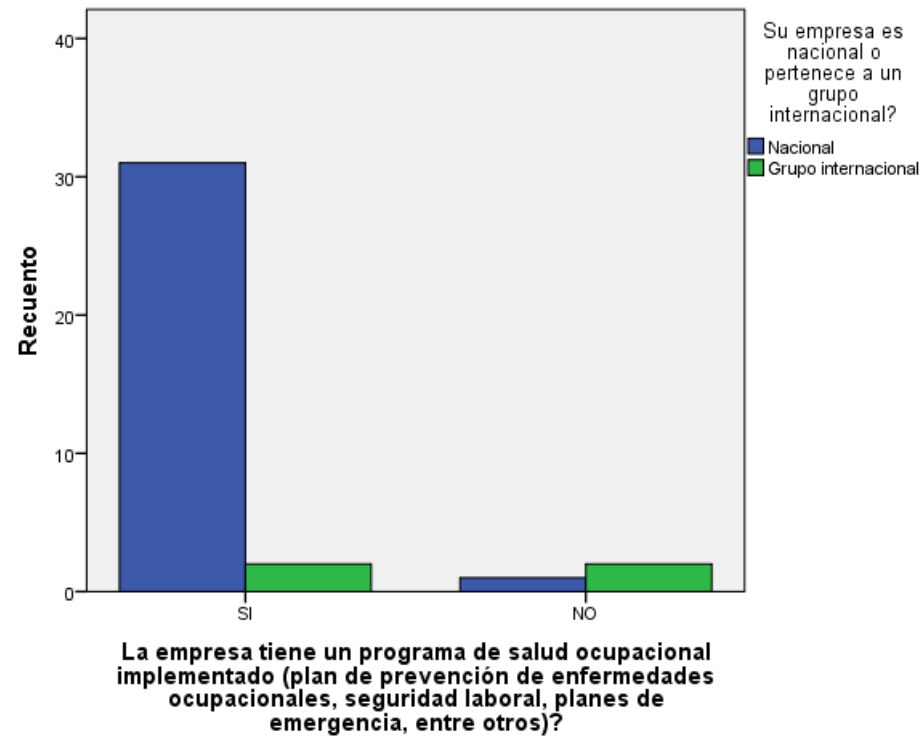
		Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	La organización dispone de un plan de salud ocupacional implementado?
Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	Correlación de Pearson	1	,533**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	36	36
La organización dispone de un plan de salud ocupacional implementado?	Correlación de Pearson	,533**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	36	36

CONTINÚA 



		Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?			
		Grupo			
		Nacional	internacional	Total	
La organización dispone de un plan de salud ocupacional implementado?	SI	Recuento	31	2	33
		% del total	86,1%	5,6%	91,7%
		NO	Recuento	1	2
	% del total	2,8%	5,6%	8,3%	
	Total	Recuento	32	4	36
		% del total	88,9%	11,1%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 29:** Programas de salud y pertenencia nacional o internacional.

Fuente: Tabla 24.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas ¿Dispone de procedimientos documentados en base a investigaciones de nuevos productos y procesos? y Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.533 teniendo como resultado una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las pymes nacionales tenían un programa de salud ocupacional, pero en las que pertenecían a un grupo internacional, solo la mitad lo disponía.

**12. La empresa adquiere o mejora los sistemas de gestión (– hardware y software –, incorporando personal calificado). y ¿En qué nivel?  
¿Y Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?**

**Tabla 25**

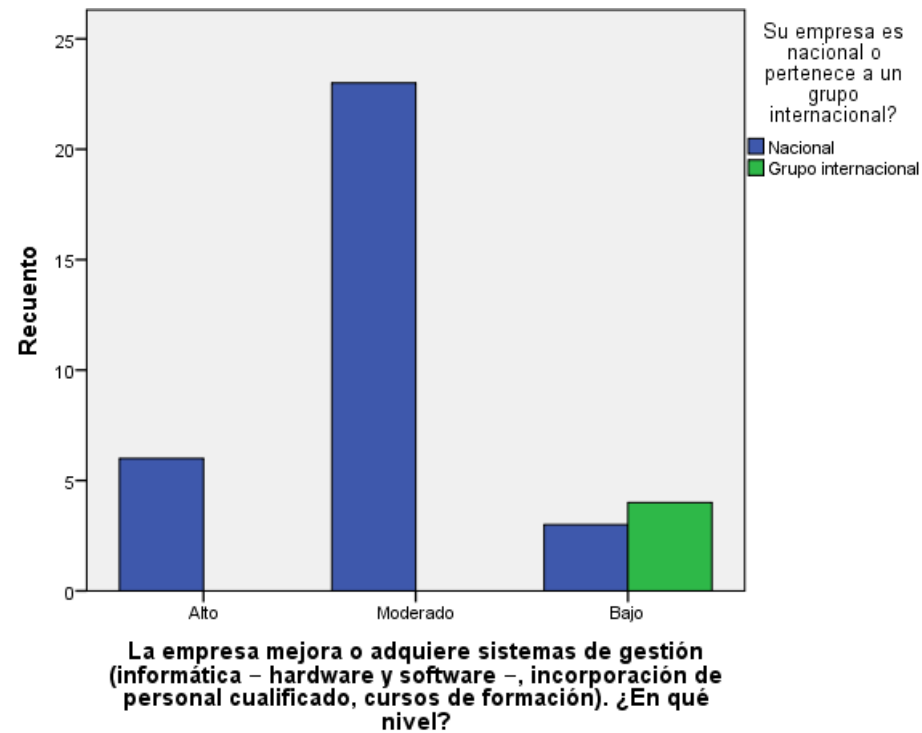
*Adquisición de sistemas y pertenencia nacional o internacional.*

		Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?		
		La empresa adquiere o mejora los sistemas de gestión (– hardware y software –, incorporando personal calificado). ¿En qué nivel?		
Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?	Correlación de Pearson	1		,573**
	Sig. (bilateral)			,000
	N	36		36
La empresa adquiere o mejora los sistemas de gestión (– hardware y software –, incorporando personal calificado). ¿En qué nivel?	Correlación de Pearson	,573**		1
	Sig. (bilateral)	,000		
	N	36		36
		¿Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional?		
		Grupo		
		Nacional	internacional	Total

CONTINÚA 

La empresa adquiere o mejora los sistemas de gestión (– hardware y software –, incorporando personal calificado). ¿En qué nivel?	Alto	Recuento	6	0	6
		% del total	16,7%	0,0%	16,7%
	Moderado	Recuento	23	0	23
		% del total	63,9%	0,0%	63,9%
	Bajo	Recuento	3	4	7
		% del total	8,3%	11,1%	19,4%
Total		Recuento	32	4	36
		% del total	88,9%	11,1%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 30:** Adquisición de sistemas y pertenencia nacional o internacional.

Fuente: Tabla 25.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas La empresa adquiere o mejora los sistemas de gestión (– hardware y software –, incorporando personal calificado). y ¿En qué nivel? ¿Y Su empresa es nacional o pertenece a un grupo internacional? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo

de 0.573 teniendo como resultado una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las pymes que pertenecían a grupos internacionales, no disponen de sistemas de gestión actualizados.

**13. ¿Considera que su negocio es rentable? y ¿Y La administración y almacenamiento de inventarios permite niveles de uso, rotación y control óptimos?**

**Tabla 26**

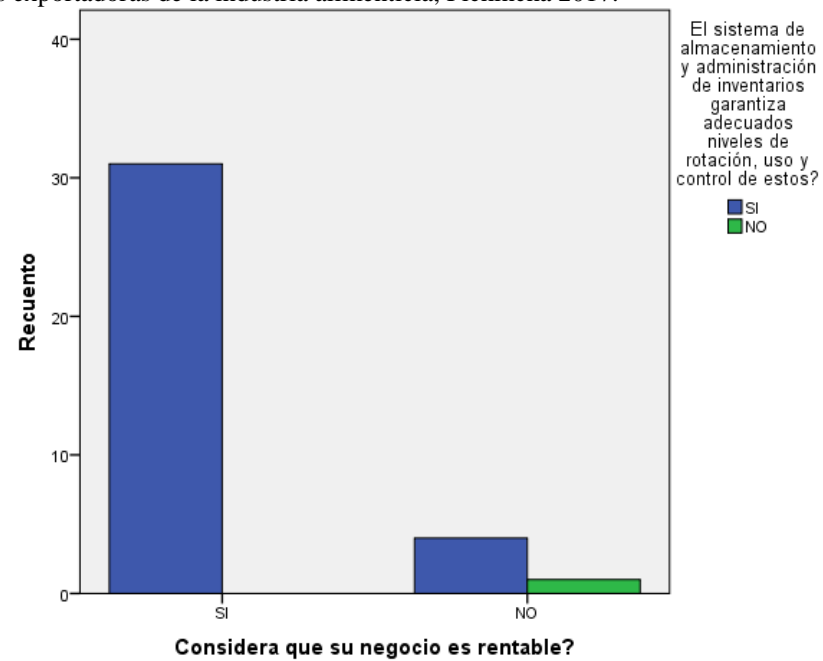
*Rentabilidad y sistemas de almacenamiento.*

		Considera que su negocio es rentable?	La administración y almacenamiento de inventarios permite niveles de uso, rotación y control óptimos?	
Considera que su negocio es rentable?	Correlación de Pearson	1	,421*	
	Sig. (bilateral)		,011	
	N	36	36	
La administración y almacenamiento de inventarios permite niveles de uso, rotación y control óptimos?	Correlación de Pearson	,421*	1	
	Sig. (bilateral)	,011		
	N	36	36	
		La administración y almacenamiento de inventarios permite niveles de uso, rotación y control óptimos?		
		SI	NO	Total

CONTINÚA 

Considera que su negocio es rentable?	SI	Recuento	31	0	31
		% del total	86,1%	0,0%	86,1%
	NO	Recuento	4	1	5
		% del total	11,1%	2,8%	13,9%
Total		Recuento	35	1	36
		% del total	97,2%	2,8%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 31:** Percepción de rentabilidad y sistemas de almacenamiento.

Fuente: Tabla 26.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas ¿Considera que su negocio es rentable? y ¿La administración y almacenamiento de inventarios permite niveles de uso, rotación y control óptimos? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.421 teniendo como resultado una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las pymes que disponían de sistemas de almacenamiento y administración de inventarios eran más rentables.

### 17. La organización utiliza a las entidades crediticias para: y ¿Usted realiza ventas a crédito?

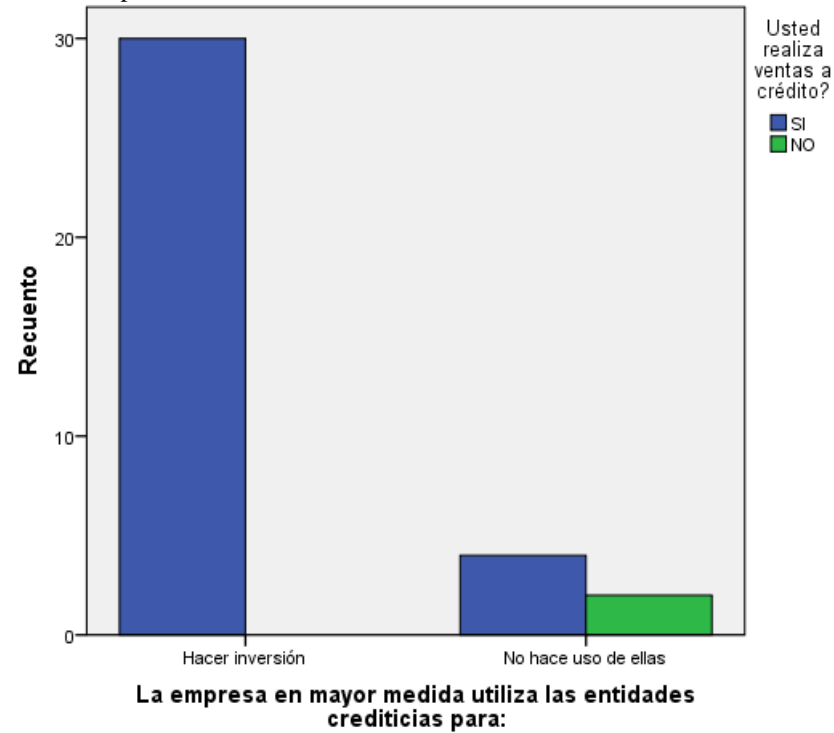
**Tabla 27:**

*Entidades crediticias y ventas a crédito.*

		Usted realiza ventas a crédito?		La organización utiliza a las entidades crediticias para:	
Usted realiza ventas a crédito?	Correlación de Pearson	1		,542**	
	Sig. (bilateral)			,001	
	N	36		36	
La organización utiliza a las entidades crediticias para:	Correlación de Pearson	,542**		1	
	Sig. (bilateral)	,001			
	N	36		36	
		Usted realiza ventas a crédito?		Total	
La organización utiliza a las entidades crediticias para:	Hacer	Recuento	30	0	30
	inversión	% del total	83,3%	0,0%	83,3%
	No hace	Recuento	4	2	6
	uso de ellas	% del total	11,1%	5,6%	16,7%
Total		Recuento	34	2	36
		% del total	94,4%	5,6%	100,0%



Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**Figura 32:** Entidades crediticias y ventas a crédito.

Fuente: Tabla 27.

Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas La organización utiliza a las entidades crediticias para: y ¿Usted realiza ventas a crédito? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.542 teniendo como resultado una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las agroindustrias que se endeudan para realizar inversiones, disponen de procesos para realizar ventas a créditos.

**14. ¿La cultura y estrategia organizacional involucran riesgos e impactos ambientales? y ¿La organización tiene conocimiento sobre las regulaciones ambientales y las cumple?**

**Tabla 28:**  
*Cultura, estrategia y conocimiento de normas ambientales.*

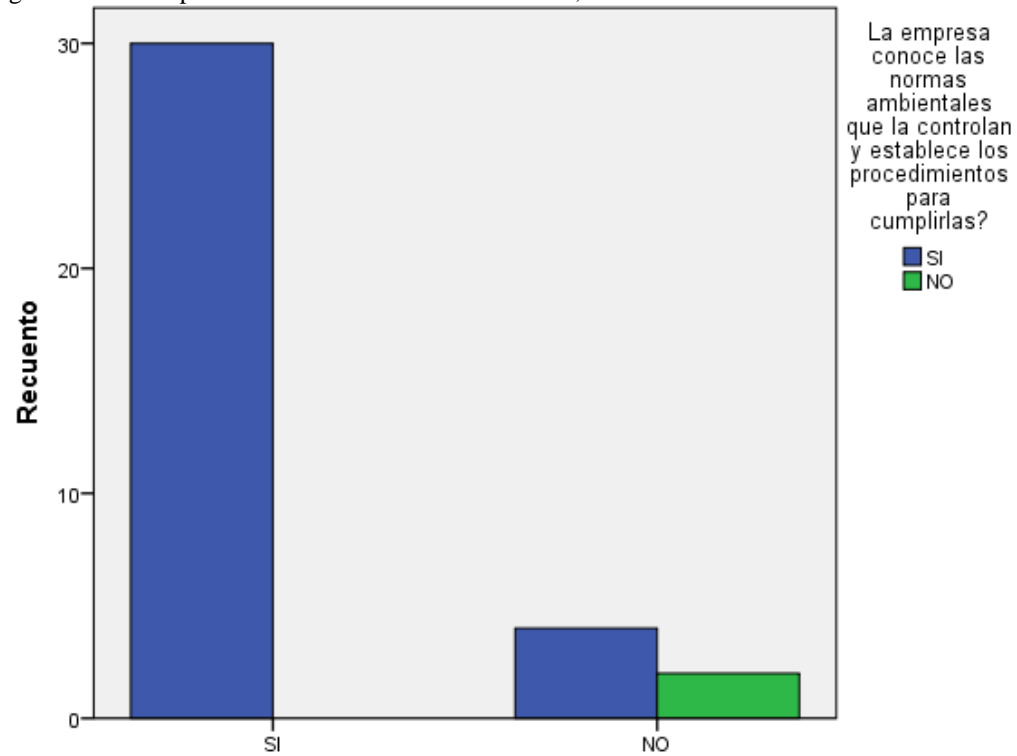
		La cultura y estrategia organizacional involucran riesgos e impactos ambientales?		La organización tiene conocimiento sobre las regulaciones ambientales y las cumple?	
La cultura y estrategia organizacional involucran riesgos e impactos ambientales?	Correlación de Pearson		1		,542**
	Sig. (bilateral)				,001
	N		36		36
La organización tiene conocimiento sobre las regulaciones ambientales y las cumple?	Correlación de Pearson		,542**		1
	Sig. (bilateral)		,001		
	N		36		36
La organización tiene conocimiento sobre las regulaciones ambientales y las cumple?					
		SI	NO	Total	
La cultura y estrategia organizacional involucran riesgos e impactos ambientales?	SI	Recuento	30	0	30
		% del total	83,3%	0,0%	83,3%
	NO	Recuento	4	2	6
		% del total	11,1%	5,6%	16,7%

CONTINÚA



Total	Recuento	34	2	36
	% del total	94,4%	5,6%	100,0%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.



**La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales?**

**Figura 33:** cultura, estrategia y conocimiento de normas ambientales.

Fuente: Tabla 28.  
Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas ¿La cultura y estrategia organizacional involucran riesgos e impactos ambientales? y ¿La organización tiene conocimiento sobre las regulaciones ambientales y las cumple? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.542 teniendo como resultado una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las agroindustrias que conocían las normas ambientales disponían de una cultura y estrategia organización que involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.

**15. ¿Se encuentra actualizada en software y equipos de cómputo y su personal está capacitado para manejarlos? Y ¿Cuál es el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el puesto de trabajo?:**

**Tabla 29:**

*Capacitación del personal y nivel de satisfacción del personal.*

		Cuál es el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el puesto de trabajo:	Se encuentra actualizada en software y equipos de cómputo y su personal está capacitado para manejarlos?
Cuál es el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el puesto de trabajo:	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,530**
	N	36	36
Se encuentra actualizada en software y equipos de cómputo y su personal está capacitado para manejarlos?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,530**	1
	N	36	36

CONTINÚA



		Cuál es el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el puesto de trabajo:			
		Alto	Medio	Bajo	
Se encuentra actualizada en software y equipos de cómputo y su personal está capacitado para manejarlos?	SI	Recuento	14	10	0
		% del total	38,9%	27,8%	0,0%
	NO	Recuento	2	6	4
		% del total	5,6%	16,7%	11,1%
Total		Recuento	16	16	4

CONTINÚA 

% del total

44,4%      44,4%      11,1%

Fuente: Encuesta realizadas a las agroindustrias exportadoras de la industria alimenticia, Pichincha 2017.

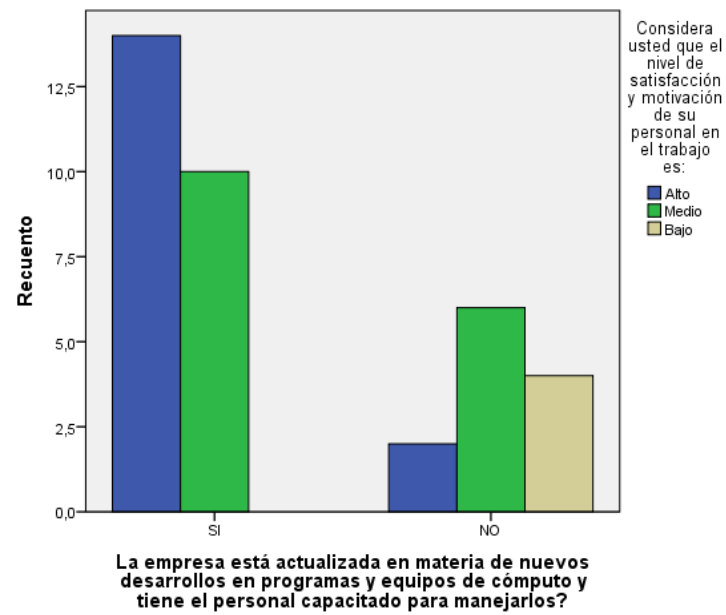


Figura 34: Capacitación del personal y nivel de satisfacción del personal.

Fuente: Tabla 29.  
Elaborado por: El Autor.

En el cruce de las preguntas ¿Se encuentra actualizada en software y equipos de cómputo y su personal está capacitado para manejarlos? y ¿Cuál es el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el puesto de trabajo? en la investigación realizada en Pichincha. Se obtuvo un cálculo de 0.530 teniendo como resultado una correlación media, en lo que se pudo evidenciar que las agroindustrias que capacitaban a su personal disponían de un nivel de satisfacción y motivación del mismo, más elevado.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

En esta etapa se desarrollará la propuesta para elevar el nivel de competitividad de las PYMES agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

#### **OBJETIVOS**

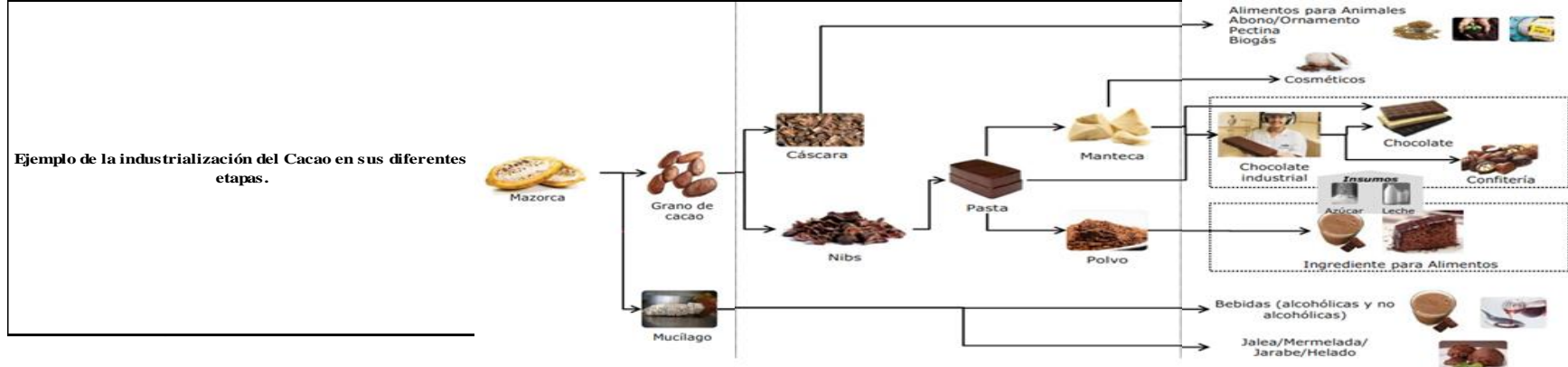
Elevar el nivel de competitividad de las Pymes agroindustriales exportadoras de la industria alimenticia de Pichincha.

Los principales problemas encontrados en el sector e identificados en la tabla 30 son:



**Tabla 30: Tipos de industrias y problemas más relevantes.**

Tipos de industria		Industria Extractiva	Industria Básica	Industria Intermedia	Industria Final
<b>Porcentaje por Sector</b>		5,56%	22,22%	44,44%	27,78%
<b>Nivel educativo del Gerente:</b>	<b>Técnico</b>	0,00%	0,00%	5,60%	2,80%
	<b>Tecnológico</b>	2,80%	8,30%	8,30%	8,30%
	<b>Universitario</b>	2,80%	11,10%	19,40%	5,60%
	<b>Posgrado</b>	0,00%	2,80%	11,10%	11,10%
<b>Personal: Educación Primaria</b>		10,00%	20,00%	50,00%	20,00%
<b>Personal: Educación secundaria</b>		3,10%	21,90%	43,80%	31,30%
<b>Personal: Educación Técnica</b>		0,00%	28,60%	52,40%	19,00%
<b>Personal: Educación Tecnológico</b>		4,50%	22,70%	36,40%	36,40%
<b>Personal: Educación Universitaria</b>		5,60%	22,20%	44,40%	27,80%
<b>Personal: Educación Posgrado</b>		0,00%	25,00%	35,00%	40,00%
<b>Productos</b>		Cacao en Grano. Colorantes Naturales.	Pasta de Cacao, Paneta y Quinua, Chía y Quinua, orgánica, Pitahaya.	Café tostado molido-grano, Café, Salsa BBQ, Aji de Maracuyá, Vinagre- Sal con hierbas, Mix de Vegetales, Frutas Deshidratadas, Pulpa congelada de mora, Plátanos fritos.	Barras de Chocolate, Turrón, Granola, Fideos, Conservas de Palmito, Galletas de Chocolate y coco, Multivitamínico para Ganado.
<b>Disponen de algún Certificado de Calidad</b>		0,00%	13,90%	19,40%	25,00%
<b>Uso de Recursos financieros</b>		5,60%	22,20%	30,60%	25,00%
<b>% de maquinaria y tecnología extranjera</b>		5,60%	22,20%	44,40%	27,80%



Identificación de factores que impedirían el avance de la competitividad de las pymes:

- Bajo nivel de preparación académica de los gerentes/as y personal: habría gerentes/as con preparación académica de nivel técnico, tecnológico y universitario, principalmente concentrado en la industria intermedia y final, en la industria básica e intermedia existe mayor cantidad de personal con educación de primaria y secundaria. Factores que afectarían en la gestión empresarial el desarrollo de una organización.
- Ausencia baja o casi nula de certificados de calidad; especialmente en la industria extractiva y básica.
- Acceso a recursos financieros: flexibles y asequibles que fomenten el desarrollo y la inversión de la industria intermedia y final.
- Escaso apoyo gubernamental para la modernización de maquinaria y tecnología requerida en la industria principalmente en la etapa intermedia y final.

Frente a los principales problemas encontrados en la investigación, el autor selecciono al factor: la falta de políticas que facilitarían la modernización de maquinaria y tecnología como un importante elemento que permitiría, mejorar la competitividad de las pymes agroindustriales exportadores de la industria alimenticia de Pichincha. Debido a que las pymes enfatizaron la falta de apoyo por parte del gobierno para la adaptación de nuevas tecnologías, hay que señalar que existen beneficios e incluso exoneraciones para la importación de maquinaria agrícola, pero por el grado de especialización tanto en maquinaria, equipos auxiliares e insumos necesarios para el desarrollo de alimentos procesadas. No existe una clasificación adecuada que permita el acceso a nuevas tecnologías que mejoren las condiciones de competitividad y eficiencia del sector agroindustrial, en base a lo cual se proponen las siguientes líneas estratégicas, para remediar este factor:

**Diseño de matriz de propuesta para el factor sobre maquinaria y tecnología.**

**Tabla 31:**

*Propuesta para la maquinaria y tecnología agroindustrial.*

Hallazgo principal	Objetivo del hallazgo	Estrategias	Líneas estratégicas
Escaso apoyo gubernamental para la modernización de maquinaria y tecnología requerida en la industria principalmente en la etapa intermedia y final.	Facilitar la modernización de maquinaria y tecnología en las Agroindustrias.	Identificar todos los elementos, piezas, partes, maquinarias y tecnología que utiliza el sector agroindustrial y se producen en Ecuador	-Conocer la maquinaria y tecnología utilizada en la agroindustria.
			-Conocer la maquinaria, tecnología o sus partes que son o pueden ser producidas en el Ecuador.
			-Determinar cuáles bienes no son producidos en el Ecuador.
		Distinguir las partidas y sub-partidas arancelarias que gravan impuestos a los elementos, piezas, partes y maquinaria, agroindustrial que no se producen en el Ecuador	-Identificar las partidas y sub-partidas arancelarias que gravan impuestos de los bienes no producidos en el Ecuador detallados en el informe técnico del paso anterior.
		Plantear una Ley específica para la agroindustrial.	-Proponer una ley que beneficia al sector agroindustrial.
			-Socializar dicha ley con los diferentes sectores tanto sociales como empresariales.
			-Aprobar la ley en la Asamblea Constituyente.
		Vinculación entre Universidades, entes gubernamentales y empresas.	-Identificar procesos que sean realizados manualmente.
-Plantear propuestas de automatización que garanticen la calidad del producto.			
Desagregación tecnológica de las partes de maquinaria y tecnología agroindustrial.	-Identificar las partes de los productos a desagregarse.		

Fuente: Elaborado por el Autor

El fomento y facilidades para la adquisición de maquinaria y tecnología es esencial para este sector puesto que ello permitiría la producción de productos de mejor calidad y de costos más bajos. Por ello se hace necesaria la distinción de las partidas arancelarias, de tal forma que se pueda separar adecuadamente los bienes que no se producen en el país, y con ello precisar los bienes que son importados.

De igual forma se evidencio la ausencia de leyes específicas para el sector agroindustrial, aun cuando ha existido proyectos de ley como por ejemplo, el Proyecto de ley Agroindustrial y empleo agrícola, presentado en 2012, en donde en el Art. 15, señalaba beneficios arancelarios y tributarios para la importación de maquinaria y tecnología, precisando la importancia económica y estratégico de este sector para la economía, por lo cual este sector requiere de políticas y leyes que les vinculen directamente y no parcialmente.

Aunque en la Ley orgánica de régimen tributario interno, Art. 55, manifiesta la exoneración o reducción de pago de impuestos para la maquinaria agrícola esta solo beneficia a la industria extractiva puesto que son muy pocos los bienes que allí señala, que se utilicen en la agroindustria.

## **Desarrollo de las estrategias**

### **Primera estrategia**

**Identificar todos los elementos, piezas, partes, maquinarias y tecnología que utiliza el sector agroindustrial y que se producen en Ecuador.**

#### **Meta:**

Conocer la maquinaria, tecnología y partes producidas en el Ecuador.

#### **Líneas estratégicas:**

- Conocer la maquinaria y tecnología utilizada en la agroindustria.
- Conocer la maquinaria, tecnología o sus partes, producidas y las que pudieran ser producidas en el Ecuador.
- Determinar cuáles bienes no son producidos en el Ecuador.



**Figura 35:** Maquinaria y tecnología agroindustrial.

Fuente: Elaborado por el autor.

**Desarrollo de Actividades:**

- Realizar visitas técnicas a las agroindustrias para determinar su maquinaria y tecnología.
- Identificar los elementos, piezas, partes de cada máquina o tecnología ocupada en el sector.
- Identificar a las empresas nacionales que producen maquinaria, tecnología o sus partes.
- Realizar una lista de todos los bienes que no se producen en el Ecuador.

**Responsable:**

- Ministerio de Industrias y productividad.
- Sector empresarial agroindustrial.

**Tiempo:**

4 meses

**Resultados:**

- Registro de maquinarias, tecnologías o sus partes utilizadas en el sector.

- Sustitución de importaciones.
- Aumento de la producción de maquinaria y tecnología nacional.
- Informe técnico de identificación de bienes no producidos en el Ecuador.

### Segunda estrategia

**Distinguir las partidas y sub-partidas arancelarias que gravan impuestos a los elementos, piezas, partes y maquinaria, agroindustrial que no se producen en el Ecuador.**

#### Meta:

Especificar las partidas o sub-partidas arancelarias que gravan impuestos y que no se producen en el Ecuador.

#### Líneas estratégicas:

- Identificar las partidas y sub-partidas arancelarias que gravan impuestos de los bienes no producidos en el Ecuador detallados en el informe técnico emitido por el MIPRO en la primera estrategia.



**Figura 36:** Clasificación de partida arancelaria.

Fuente: Elaborado por el autor.

#### Desarrollo de actividades:

- Socializar e informar a las agroindustrias sobre la maquinaria, partes y tecnología producida en el Ecuador.
- Realizar un informe técnico en el cual se detalle las partidas y sub-partidas arancelarias de los elementos, piezas, partes, maquinaria y tecnología que gravan impuestos y que no se produce en el Ecuador.

**Responsable:**

- Sector empresarial agroindustrial.
- Ministerio de Comercio Exterior
- Pro Ecuador

**Tiempo:**

4 meses

**Resultados:**

- Aumento de consumo de maquinaria y tecnología nacional.
- Informe técnico en el cual se detalle las partidas y sub-partidas arancelarias de los elementos, piezas, partes, maquinaria y tecnología que gravan impuestos y que no se produce en el Ecuador.

**Tercera estrategia****Plantear una Ley específica para la agroindustrial.****Meta:**

Disponer de una ley agroindustrial que contemple beneficios tributarios para la importación de maquinaria y tecnología.

**Líneas estratégicas:**

- Proponer una ley que beneficia al sector agroindustrial.
- Socializar dicha ley con los diferentes sectores tanto sociales como empresariales.

- Aprobar la ley en la Asamblea Constituyente.

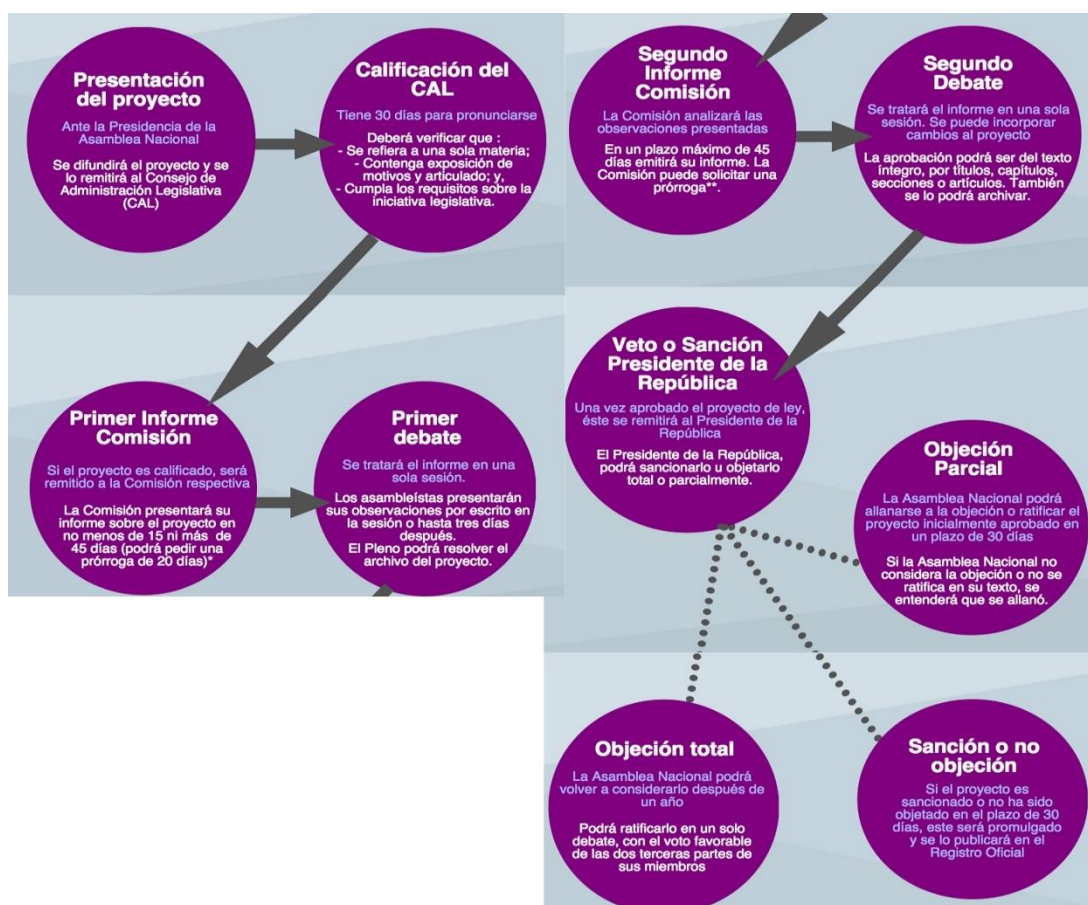


Figura 37: Trámite ordinario para la aprobación de leyes.

Fuente: (Ponce, 2017)

#### Desarrollo de actividades:

- Debate sobre el Proyecto de ley agroindustrial.
- Socialización para la adecuada aplicación del Proyecto de ley agroindustrial.
- Especificar la reducción o exoneración de aranceles e impuestos, en maquinaria y equipos que no se produzcan a nivel nacional.
- Aprobación de la ley agroindustrial por parte de la Asamblea Nacional.

#### Responsable:

Asamblea Nacional



**Tiempo:**

12 meses

**Resultados:**

- Disponer de una ley que fortalezca al sector agroindustrial.
- Disminuir los costos de los productos puesto que la maquinaria y tecnología recibirá exoneraciones de importación.
- Garantizar la soberanía alimentaria.
- Aceleración del crecimiento de las agroindustrias.

**Cuarta estrategia**

**Vinculación entre Universidades, entes gubernamentales y empresas.**

**Meta:**

Automatizar procesos productivos en las agroindustrias.

**Líneas estratégicas:**

- Identificar procesos que sean realizados manualmente.
- Plantear propuestas de automatización que garanticen la calidad del producto.



**Figura 38:** Automatización de procesos industriales.

Fuente: (blog.i-mas, 2013)

**Desarrollo de actividades:**

- Realizar visitas técnicas a todos los eslabones de la cadena productiva agroindustrial para identificar los procesos que son realizados manualmente y pueden ser automatizados.
- Elaborar proyectos de los diferentes procesos que son susceptibles de automatización.
- Proponer a la agroindustria la implementación de dichos procesos automatizables.
- Capacitación a las agroindustrias para el correcto funcionamiento del proceso automatizado.

**Responsable:**

- Sector empresarial agroindustrial.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Ministerio de Industrias y Productividad.
- Universidades Públicas y Privadas.

**Tiempo:**

6 meses

**Resultados:**

- Automatización de procesos productivos.
- Mejor uso de la maquinaria y tecnología.
- Reducción de los costos de producción.
- Mayor acceso al empleo de mano de obra técnica.

**Quinta estrategia**

**Desagregación tecnológica de las partes de maquinaria y tecnología agroindustrial.**

**Meta:**

Producir repuestos y partes para la maquinaria y tecnología agroindustrial.

**Líneas estratégicas:**

Identificar las partes de los productos a desagregarse.



**Figura 39:** Desagregación tecnológica.

Fuente: (MIPRO, 2017)

**Desarrollo de actividades:**

- Realizar ingeniería a la inversa de los diferentes productos a desagregarse.
- Investigar características y procesos para obtener piezas de alta calidad.

**Responsable:**

- Sector empresarial agroindustrial.
- Ministerio de Industrias y Productividad
- Empresas privadas vinculadas a la fabricación de maquinaria y tecnología.
- Universidades Públicas y Privadas.

**Tiempo:**

Sin límite de tiempo.

**Resultados:**

- Incentivar la producción nacional.
- Acumulación de conocimiento científico y tecnológico.

- Sustitución de importaciones.
- Disminución de los costos productivos.
- Cambio de la matriz productiva de piezas y partes que se importaban a producirse en el país.

## CAPITULO V

### 5.1. Conclusión:

Para la economía ecuatoriana, la agroindustria alimentaria es uno de los sectores más potentes que contribuyen al cambio de la matriz productiva. El sector agroindustrial emplea al 34% de la fuerza laboral manufacturera. Durante el 2015 se registraron más de 280 mil empleos generados, y posee un alto potencial para promover encadenamientos productivos debido a que dinamiza otros sectores por el consumo de bienes intermedios nacionales producidos por otras industrias.

Adicionalmente, la agroindustria es el único sector de la industria con balanza comercial positiva, aportando alrededor de USD 3.5 miles de millones al PIB, con posibilidad de incrementar este superávit si se añaden más procesos de transformación, impulsando la innovación y desarrollo tecnológico en el sector.

Para mayor comprensión del estudio, se desarrollará una conclusión por cada objetivo específico de la investigación.

Uno de los principales problemas que se evidenciaron dentro del ámbito tecnológico es la falta de apoyo gubernamental, que facilite la modernización, puesto que la mayor parte de maquinaria y tecnología por su grado de especialización en el desarrollo de alimentos procesados, la importan. En muchos de los casos no se benefician de la reducción o exoneración de aranceles e impuestos.

En la gestión empresarial se pudo evidenciar que muy pocos gerentes/as tenían un nivel académico de posgrado y que la mayor parte del personal de todo el sector disponía de educación primaria y secundaria. Encontrándose que ninguno de los gerentes tomaba decisiones arriesgadas, también muchas empresas disponían de sistemas de gestión desactualizados, y ausencia de políticas, manual de funciones y cadena de valor.

Se determinó que el sector agroindustrial tiene un alto potencial para promover encadenamientos productivos debido a que se interrelaciona con otros sectores. Se evidencio un bajo nivel de acuerdos y alianzas con entidades gubernamentales, baja gestión de las pymes para certificados de calidad y omisión de evaluaciones de personal, promociones y mercadeo en gran parte del sector, a pesar de que se encuentra

en proceso de crecimiento puesto que disponen de deudas enfocadas a la inversión en su sector, con falta de créditos flexibles y asequibles que fomenten su desarrollo. Se pudo denotar que varios eslabones de la agroindustria se han capacitado en ausencia del Estado.

Las políticas del gobierno no apoyan el crecimiento del sector agroindustrial y la implantación de impuestos reducen el incentivo para invertir, a pesar de que la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, COPCI, entre otros, priorizan este sector, como potencial económico y estratégico, no existirían leyes específicas para la agroindustrial, a pesar de haber planteamientos y propuestas de ley en donde se detallarían las soluciones a muchos de los problemas que aquejan a esta industria.

De los acuerdos y tratados comerciales con la Unión Europea, Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), existirían ciertos beneficios para este sector. Destacándose la importancia del mercado norteamericano que representaría el 66.22% de las ventas exportables, y para el cual existen muy pocos acuerdos comerciales entre los cuales se encuentra el SGP con EE. UU, y cuya pérdida puede afectar en gran medida a las pymes.

### **5.2.Recomendación:**

- Revisar y racionalizar la aplicación de aranceles para la maquinaria y tecnología, que permita separar adecuadamente los bienes no producidos en el país para establecer, políticas adecuadas que fortalezcan y beneficien la modernización de maquinaria y tecnología agroindustrial.
- Vincular personal con mayores niveles educativos, en especial en las áreas administrativas a fin de que conduzcan a una mejor gestión gerencial, y mayor especialización de su personal y de las capacidades de su mano de obra técnica.
- Generar y aprobar políticas y leyes específicas para el sector agroindustrial, las cuales beneficien y mejoren las condiciones de estas industrias, puesto que las actuales solo la señalan y benefician parcialmente.

- Por la importancia que representa el mercado norteamericano, se deberían realizar más acuerdos comerciales con EE. UU y Canadá los cuales benefician en primera instancia a las exportaciones de las agroindustrias.

### Referencias

- Arredondo Trapero, F., Vázquez Parra, J. C., & De la Garza, J. (2016). *Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial*. México: elsevier.
- Asamblea, N. (2012). *Proyecto de ley agroindustrial y empleo agrícola*.
- Aulestia, C. (11 de 07 de 2017). Ingeniera, Cordinadora de proyecto en la Empresa Eléctrica Quito. *Cocinas de Inducción*. (L. Quilligana, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Becerra, C., & Gallardo, C. (2015). *Competitividad de las empresas agroindustriales de Boyacá*. Colombia: Criterio Libre 13.
- blog.i-mas. (04 de 12 de 2013). <http://blog.i-mas.com>. Obtenido de <http://blog.i-mas.com>: <http://blog.i-mas.com/3339/automatizacion-industrial-soluciones-simples-para-las-industrias-de-procesos/>
- Cateora, P. r., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional*. Mexico: Printed in Mexico.
- CEPAL. (2013). *Panorama Social de América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mexicana.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones*. (2013).

DGAP-IICA. (2010). *AGROINDUSTRIA*. Quito.

Ecuatoriano, C. e. (11 de 10 de 2017). *Comité empresarial Ecuatoriano*. Obtenido de

Comité empresarial Ecuatoriano: <http://cee.org.ec/category/acuerdos-comerciales-de-ecuador-vigentes/>

elergonomista. (s.f.). *Estrategia empresarial Diseño organizativo: La ventaja*

*competitiva*. Recuperado el 01 de 10 de 2017, de elergonomista.com:

<http://www.elergonomista.com/3ab12.html>

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*.

México: Printed in Mexico.

Garay, L. J. (s.f.). *El concepto de competitividad*. Recuperado el 05 de 09 de 2017,

de El concepto de competitividad:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

García, A. C. (1993). *El papel de la empresa en la competitividad*. Papeles de

Economía Española.

INEC. (2017). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Krugman, P. (1994). *The age of Diminished Expectations*. Banco de la República.

Labarca, N. (31 de 05 de 2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad*

*empresarial*. Obtenido de [redalyc.org](http://redalyc.org):

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>

Landa Díaz, H. O., & Arriaga Navarrete, R. (2017). *Crecimiento, competitividad y*

*restricción externa en América Latina*. México: Investigación Económica.



- MAG. (2006). *La agroindustria en el Ecuador*. Quito.
- Magaña Sánchez, P. A. (2014). *VARIABLES QUE IMPACTAN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LIMÓN EN TECOMÁN, COLIMA, MÉXICO*. México D.F.: Sexta Época.
- Magaña Sánchez, P. A., Padilla Bernal, L. E., & Vargas Hernández, J. G. (2010). *Competitividad de las agroindustrias del limón pertenecientes al clúster del limón mexicano en Colima, México*. Mexico D.F.: Economía y Sociedad.
- Mamaqui, X., Meza, L., & Albisu, L. M. (2002). *Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España*. Aragón: Agroalim.
- Mantilla. (2015). *Técnicas de Muestreo. Un enfoque a la investigación de Mercados*. Quito: F.
- Melo, L., & Fonseca, D. (2014). *Descripción y análisis de la gerencia en mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la investigación*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- MIPRO, O. (2015). *Competitividad Industrial del Ecuador*. Quito: Printed.
- Morales González, M. A., & Pech Várquez, J. L. (s.f.). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los*

*recursos*. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de [ejournal.unam.mx](http://ejournal.unam.mx):

<http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

Nacional, A. (2009). *Ley orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria*. Quito.

Pérez Castaño, B. (15 de 06 de 2007). *Competitividad, desarrollo e ingeniería:*

*algunas definiciones y reflexiones*. Obtenido de

<http://revistaingenieria.univalle.edu.co>:

[http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria\\_y\\_competitivida](http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria_y_competitivida)

[d/article/view/2495/3245](http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria_y_competitividad/article/view/2495/3245)

Pichincha, G. A. (2012). *Agroindustria, Agenda Productiva Provincial*. Quito:

Gobierno Pichincha.

Ponce, P. B. (10 de 11 de 2017). <http://www.pbplaw.com>. Obtenido de

<http://www.pbplaw.com>: <http://www.pbplaw.com/infografia-como-crean-leyes-ecuador/>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Bueno Aires: Javier

Vergara.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores*

*Industriales y de la Competencia*. México D.F.: Continental.

Porter, M. (2015). *La ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño*

*superior*. Mexico: Continental.

PROECUADOR. (2017). *proecuador*. Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/compradores/directorio-de-exportadores-de-ecuador/>

SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito:

SENPLADES.

SENPLADES. (2014). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.