



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**TEMA: “CAMBIO ESTRUCTURAL Y ECONÓMICO DE UN NEGOCIO
PARTICULAR A EMPRESA FAMILIAR ”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERAS COMERCIALES**

Profesor Guía: Ing. Carlos Herdoíza

Autor:

ESTEBAN XAVIER CALLE LEÓN

Quito, Agosto 2002

AGRADECIMIENTOS

A Lizet:

Por enseñarme lo que es la felicidad y permitirme entender lo que significa realmente estar enamorado. Gracias por brindarme tu seguridad, confianza, apoyo y comprensión durante el desarrollo de este trabajo. Has estado a mi lado en todo momento y, es por esto, que deseo estar contigo y juntos darnos la mano al cursar etapas importantes en nuestras vidas.
TE AMO CON TODO MI SER !!

Al Ing. Carlos Herdoíza:

Por aceptar el compromiso de guiarme en la elaboración del presente trabajo, brindándome sus conocimientos con total apertura y paciencia; y sobretodo por comprender las circunstancias en las que éste tuvo que ser desarrollado.
Reciba mis respetos.

A mis hermanos:

Por sus palabras de aliento y su preocupación en momentos difíciles a lo largo de este tiempo de investigación, han sido mi ejemplo ya que ambos son excelentes seres humanos y profesionales.
Apoyémonos siempre !!

A todas aquellas personas que desinteresadamente han colaborado, de una u otra manera, en el desarrollo y culminación de este Trabajo de Titulación, demostrándome así su amistad sincera, gracias !!

DEDICATORIA

A mis padres:

Quienes me han dado la vida, me han guiado y aconsejado en cada paso que he dado y, gracias a su esfuerzo, sacrificio y dedicación, han permitido que hoy culmine uno de mis más grandes sueños, ser profesional, les adoro !!

A mi Maminita:

Ya que siempre la llevo conmigo porque ha estado en todas las etapas de mi vida brindándome sus sabios consejos y enseñándome lo hermoso que es vivir en tranquilidad y armonía, le quiero muchísimo !!

A mis abuelos:

Los que están junto a Dios y me apoyan cuando estoy en lo correcto y siempre me cuidan cuando lo necesito.
Paz en su tumba.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo se desea dar a conocer el ambiente en el que opera la Empresa Familiar en la provincia del Azuay, para su conocimiento se ha tomado como referencia a la Pequeña Industria, dado su alto porcentaje de empresas familiares afiliadas.

Dentro del estudio se introdujo los siguientes sectores de producción: Alimentos y Bebidas, Textiles y Confecciones, Cuero y Calzado, Madera y Muebles, Papel e Imprenta y Editoriales, Químicos y Plásticos, Productos Minerales no Metálicos, Maquinaria y Equipo.

La decisión de trabajar con este grupo es debido a que como no hay estudios recientes, ni información de apoyo sobre el tema, se trabajo bajo el esquema planteado por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC.

Se estableció una muestra de 100 empresas tomadas de un universo de 736, basándose en entrevistas, encuestas y datos de experiencias vividas en este campo, se analizan varios sectores para lograr una idea global y poder dar soluciones a muchos problemas tanto estructurales como de operación.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

Dentro de la organización jurídica tenemos que un elevado porcentaje de las empresas son compañías limitadas y otras operan como personas naturales, por lo que se puede afirmar que se mantienen en un alto porcentaje las empresas de tipo familiar, además el 97% de estas empresas trabajan con RUC y esto demuestra el grado de formalidad, en promedio las empresas operan con 20 empleados, para este tipo de empresas su mercado es el local, regional y alrededor del 6% mantiene un flujo exportable y esto es por la capacidad insuficiente para producir volúmenes de exportación, desconocimiento de los requisitos, precios no competitivos, tasas arancelarias.

El principal problema de la Empresa Familiar está en ¿quién es el que manda o da las órdenes?, y todas las operaciones giran alrededor de esa persona, generalmente es el fundador del negocio y hay trabas que no permiten que las personas actúen y busquen nuevas soluciones, se concretarán temas al respecto y se brindarán guías de apoyo que permitan facilitar el diario convivir dentro de la Empresa Familiar

La combinación de mano de obra, capital, infraestructura, tecnología, permiten la producción de los bienes. En el aspecto de recursos humanos, se analizará como esta distribuido el personal dentro de la organización y se estudiará sus funciones y su grado de preparación y capacitación.

El 70% de las empresas no ha recibido capacitación, alrededor del 30% de las empresas capacita a su personal en forma periódica, las fuentes más importantes de capacitación han sido los gremios de la Pequeña Industria, el SECAP y las empresas privadas que brindan este servicio, se da prioridad a la capacitación en desarrollo de productos, procesos y calidad.

Se nota una débil tecnología de información y comunicación puesto que el 40% de las empresas no cuentan con una computadora y alrededor del 35% dispone de una sola computadora para toda la empresa y la diferencia dispone de una cantidad adecuada dependiendo de su actividad.

Dentro de la producción el 70% se lo realiza bajo pedido, lo que respecta a control de calidad y producción, esta actividad se la realiza mediante el jefe de planta siguiendo mecanismos manuales, la delegación de responsabilidades es muy limitado, en cuanto a diferentes métodos de control el 60% de las empresas lo hacen con simple observación, por las limitadas condiciones financieras no se ha optado por sistemas internacionales de calidad.

La capacidad utilizada representa el 60% en producción, en Papel e Imprenta se utiliza el 70%, estos niveles se deben a limitaciones del mercado, la competencia entre las empresas locales y la oferta importada, el tema del contrabando tiene una gran preocupación.

El 40% de las empresas no cuenta con un sistema de contabilidad de costos, en ciertas Industrias este promedio aumenta, las empresas que cuentan con este sistema lo realiza por cuenta propia, otras en base a la costumbre, lo cual explica la vulnerabilidad del sistema, algunas empresas emplean Kardex manual y otras emplean sistemas computarizados.

En el conocimiento del mercado el 90% de las empresas conocen los gustos del consumidor, el 60% manifiesta que realiza estudios de mercado, el 85% de las empresas ofrece una garantía de calidad; dentro de la utilización de la materia prima, el 52% utiliza productos nacionales y el resto importa, se manifiesta además que el consumo de productos importados ha aumentado por lo que este dato debe llevarnos a la reflexión.

Refiriéndonos a la situación competitiva de la Empresa Familiar, con la implementación del sistema de la dolarización en al año 2000, muchas empresas quebraron y cerraron sus negocios, muchos de ellos de varios años de funcionamiento, y todo esto debido a la falta de competitividad de las empresas.

Muchas de estas empresas estaban acostumbradas a comercializar con los países vecinos y su herramienta o ventaja competitiva, era la devaluación del sucre para que de esta manera los productos ecuatorianos sean "baratos", mas no de mejor calidad.

Los factores por los cuales la Empresa Familiar y, en este caso, la Pequeña Industria no han tenido un desarrollo y crecimiento constante a través del tiempo, se conocerán con mayor detalle en los diferentes capítulos.

Se aprenderá la forma en que las familias pueden determinar el cambio de padre a hijo en el manejo del negocio, las diferentes generaciones están ya en las empresas trabajando juntas, pero en realidad no hay comunicación ni se valora como es debido el trabajo de los parientes; hay mecanismos por medio de los cuales se comprenderá, tanto primera como segunda generación, que llegó el momento de realizar la sucesión en la Empresa Familiar, manteniendo todos aquellos valores propios de la familia y de la empresa respectivamente.

En el capítulo final del Trabajo de Titulación, se exponen manuales que ayudan al pequeño empresario a lograr el cambio, se brinda una guía de implementación de administración, costos y finanzas, las mismas que son de fácil entendimiento y ejecución; esperando así obtener los mejores resultados en el tiempo más corto posible.

CONCLUSIONES

La pequeña y mediana Industria desempeña aspectos claves dentro del convivir regional como empleo, producción de bienes y servicios que atienden las necesidades básicas de la población.

No está en discusión su aporte al desarrollo, sino más bien hay problemas de desenvolvimiento que impiden recalcar sus potencialidades, esto se puede constatar en la reciente quiebra de cientos de empresas ocasionando que aumente el nivel de desempleo y aumentando así el porcentaje de inmigrantes, pero su reactivación es causa de la flexibilidad y capacidad de adaptación de la Empresa Familiar ante las situaciones cambiantes, lo cual representa una ventaja ante las demás empresas, por lo que hay que estimular sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en varios aspectos antes mencionados.

Dentro de las empresas se puede notar que se mantiene los viejos problemas relacionados con el atraso tecnológico, los decadentes métodos de gestión y con la forma de producción, además se nota la falta de capacitación y especialización al momento de vender y administrar.

A través de este estudio, se ha podido constatar la predisposición del empresario por asumir procesos de cambio, pero ésta nueva cultura que está floreciendo debido a la llegada de nuevas generaciones, con nuevos mecanismos de producción, control y administración, no basta por sí sola, ya que el entorno o los factores de apoyo son decisivos a la hora de evaluar la competitividad y las posibilidades de éxito.

Se necesita que todos colaboremos en aspectos como:

- a) El Estado debe fortalecer funciones de regulación, armonizar políticas arancelarias y demás aspectos macroeconómicos. Las empresas por su parte, deben fomentar mecanismos de capacitación, innovación y mejoramiento de calidad.
- b) El empresario como tal debe prepararse y capacitarse con asesoramiento, debe procurar nuevas combinaciones de los factores de producción a fin de lograr productividad, hay que brindar el apoyo necesario para que los empresarios obtengan los conocimientos adecuados, y por sobre todas las cosas, se debe tener la predisposición a cambiar las antiguas formas de manejar las empresas, se debe implantar nuevas formas de desarrollo y no estancarse en rutinas de costumbre.
- c) El empresario que hoy en día está alrededor de los 50 años de edad, maneja su propio negocio, el mismo que ha crecido gracias a su esfuerzo y dedicación, mantiene a su familia gracias a la retribución de esta empresa; es la primera persona que debe revisar este trabajo, ya que se encuentra frente a un espejo el cual le ayudará a solucionar todos aquellos conflictos con sus hijos al momento que ellos decidan, después de haber culminado sus estudios y si es su deseo, ser la cabeza de la Empresa Familiar.

ÍNDICE

Página

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

1.1	Introducción	1
1.2	El Negocio Particular	3
1.3	La Empresa Familiar	4
1.4	Objetivos	5
1.4.1	Objetivos Generales	5
1.4.2	Objetivos Específicos	5

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1	Metodología	7
2.2	Aspectos económicos de referencia	9
2.2.1	Inflación	10
2.2.2	Producto Interno Bruto y Empleo	11
2.2.3	Comportamiento de las variables externas	13
2.3	Marco Institucional y Legal de referencia	14
2.3.1	Apoyo del sector privado	15
2.4	La Empresa Familiar en la Economía	16
2.4.1	Ciclo de Vida de la Empresa Familiar	20
2.4.2	Naturaleza Jurídica y uso del RUC	28
2.4.3	Crisis estructurales de la Empresa Familiar	30
2.4.4	Trampas de la Empresa Familiar	33
2.5	El Empleo	37
2.5.1	Estructura	37
2.5.2	La Tercerización	39
2.5.3	El Empleo en el último año	40
2.6	Activos y Ventas	42
2.6.1	Inversión en Activos Fijos y Totales	42
2.6.2	Ventas Totales	43
2.6.2.1	Destino de las ventas	45
2.6.2.2	Principales compradores	47
2.6.2.3	Distribución de las ventas.....	49

2.7	Exportaciones	50
2.7.1	Evolución de las exportaciones	50
2.7.2	Destino de las exportaciones	51
2.7.3	Razones por las que no exporta	53

CAPÍTULO 3: FACTORES DE PRODUCCIÓN

3.1	Recursos Humanos	55
3.1.1	Calificación de los recursos humanos	55
3.2	Capacitación	58
3.2.1	Capacitación recibida	58
3.2.2	Frecuencia de la capacitación	59
3.2.3	Fuentes de capacitación	60
3.2.3.1	Incidencia de la capacitación	62
3.3	Tecnología	63
3.3.1	Maquinaria y equipo	63
3.3.1.1	La Automatización	63
3.3.1.2	Antigüedad de la maquinaria	65
3.4	Capacidad	66
3.4.1	Sistemas de control	69
3.4.2	Sistemas de calidad	71
3.5	Mantenimiento	73
3.6	Control de costos	74
3.6.1	Inventarios	76
3.7	Innovación	77
3.7.1	Gestión ambiental	77
3.7.2	Gestión tecnológica	79
3.8	Adquisición de las materias primas	82
3.8.1	Canal de provisión de materias primas	82
3.8.2	Condiciones	83
3.9	Gestión empresarial	89
3.9.1	Gestión gerencial y administrativa	92

CAPÍTULO 4: COMPETENCIA

4.1	Situación competitiva	94
4.1.1	El mercado	95
4.2	Ventajas competitivas	96
4.2.1	Competitividad sectorial	97
4.2.2	Factores de apoyo a la competitividad	97
4.3	Políticas esperadas	100

CAPÍTULO 5: LA EMPRESA FAMILIAR

5.1	Sucesión en la Empresa Familiar	102
5.2	Preparación de la sucesión	105
5.2.1	Pasos a seguir para la preparación del sucesor	109
5.3	La internacionalización	111

CONCLUSIONES	117
---------------------------	-----

RECOMENDACIONES	119
------------------------------	-----

MANUALES DE APLICACIÓN

1	Esquema de los manuales	120
1.2	Misión de una empresa	120
1.3	Visión de una empresa	121
1.4	Organigrama de una empresa	121
1.5	Análisis FODA	122

BIBLIOGRAFÍA	123
---------------------------	-----

ANEXOS

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 INTRODUCCIÓN

La opinión común en la gente, tiende a no diferenciar lo que es un negocio particular y una empresa privada. Cabe recalcar que cualquiera de estos dos términos se utilizan frecuentemente pero se los diferencia por el aspecto familiar que el negocio particular abarca.

En este trabajo se logrará diferenciar uno de otro; se aprenderá a mejorar la situación en la que se encuentren y establecerán pautas para la adecuación y paso de un negocio cualquiera a la formación de una empresa y, en caso de ser una empresa ya conformada, se sabrá implementar cambios que llevarán a lograr objetivos planteados, recalcando únicamente negocios y empresas familiares ya que en este y casi todos los países del mundo son las empresas familiares, por grandes o pequeñas que estas sean, las que mantienen un alto porcentaje de concentración dentro de las diferentes industrias en una región, logrando así formar lo que hoy en día se conoce como La Pequeña y Mediana Industria.

El trabajo presentado es una guía para lograr el cambio hacia el perfeccionamiento del negocio particular, el mismo que se lo conoce como individual o artesanal y que debe mantener un tamaño establecido como "pequeño".

Se ha definido que un negocio es artesanal si sus activos fijos, sin tomar en cuenta terrenos ni edificaciones, no sobrepasen los 92,500 Dólares y el número de personas trabajando no debe sobrepasar los 10 empleados¹, ya que éste es creado únicamente para cubrir las necesidades económicas de una persona y su familia, pero sin la intención o perspectivas de importantes desarrollos o que incluso, otros miembros de la familia continúen con este negocio.

Por otro lado, los negocios que sobrepasen estos montos ya serán considerados Pequeñas Industrias hasta que sus activos, sin tomar en cuenta terrenos y edificaciones, no sobrepasen los 250,000 Dólares y el número de empleados que trabajan es ilimitado.

¹ Clasificación establecida por el MICIP a partir del 2002

A más de lo antedicho, se quiere impulsar a la Empresa Familiar a que no caiga en las conocidas "trampas" u obstáculos internos de manejo y estructura; se desea que estas empresas tengan las herramientas necesarias para lograr el desarrollo y crecimiento planteado dentro de la Industria a la que pertenezcan.

Con estos antecedentes se expondrá características fundamentales del negocio particular, se comprenderá su entorno y lo se introducirá este concepto en el campo de la empresa familiar para así hablar únicamente de este último tema y cambiar estructuras que en el largo y, dado el caso, en el corto plazo permita estar preparados para una globalización que tan cerca se encuentra e incluso la estamos viviendo.

Se logrará mayor interés hacia el conocimiento técnico y se descartará el pensamiento tradicionalista que, por muchos años ha predominado en este campo; nacerán inquietudes y se romperá el miedo al cambio por, simplemente, no conocerlo y se tendrá una amplia visión administrativa y financiera.

Se abarcará todos los ámbitos posibles relacionados con la empresa, para determinar en que ambiente se desarrolla la Empresa Familiar conociendo su entorno, lograremos identificar puntos débiles del sector y propondremos guías de aplicación útiles y prácticas que reforzarán el ambiente interno organizacional.

Con este trabajo se determinará la importancia de la Pequeña Industria en la economía del país ya que es generadora de empleo a miles de personas, se establecerán procedimientos para fomentar el conocimiento externo de la empresa y no encerrarnos en mejorar aspectos internos únicamente; se procederá al estudio familiar dentro de la organización y cómo hacer el traspaso de generación a generación para que la empresa pueda permanecer con el transcurso de los años.

Dependerá ya de las personas en optar por los cambios aquí planteados, porque a nuestro alrededor tenemos el ejemplo de muchas empresas familiares que mantienen esta política de empresa y han logrado su posicionamiento a nivel nacional. Con la ayuda de los manuales presentados en el capítulo final, la Pequeña Industria y la Empresa Familiar mejorarán sus actividades logrando eficiencia y buscando productividad, implementando nuevas ideas y métodos de registro que dirigen al empresario a tomar decisiones correctas en el momento adecuado.

Hoy en día, estas empresas son grandes y han sobrepasado las generaciones y, seguirán presentes brindando trabajo a las familias y son un ejemplo para el crecimiento de la Pequeña Industria en el ámbito regional, inclusive a nivel Nacional.

1.2 EL NEGOCIO PARTICULAR

No hay una manera de conceptualizar al negocio particular, se lo trata de describir como un negocio que cuenta con los elementos básicos para su funcionamiento, en donde el dueño de este negocio es quien ejerce todos los papeles o roles que se deben desempeñar.

El negocio particular, como su nombre lo está indicando, pertenece a una sola persona que enfoca a este negocio de una manera artesanal y únicamente trata de brindar una estabilidad a su dueño junto con su familia, así tenemos: tiendas, bazares, copiadoras, ferreterías, almacenes con variados productos, papelerías, panaderías e incluso se toma en cuenta a los vendedores ambulantes.

En estos negocios solamente se requiere de un espacio físico, el cual permite dar a conocer los productos que se venden, muchos de ellos ni siquiera cuenta con la infraestructura adecuada, el objeto primordial de este negocio es vender la mercadería para recuperar lo invertido y, en lo posible, tratar de obtener una ganancia considerable.

El propietario del negocio es quien se hace cargo de todas las cosas y él mismo es quien maneja las ventas, hace los pedidos, lleva un registro de ingresos y egresos, manejan una contabilidad y registro de costos mínimos cuando los realizan; muchos de ellos funcionan al margen de la ley ya que no están formalmente constituidos; no se tiene un registro estadístico verdadero de ellos, muchos no duran o cambian constantemente de actividad ya que prueban suerte hasta que el negocio cae por la fácil maduración de su producto.

Se puede caer en el error de pensar que estos negocios nunca se desarrollarán, pero aquí está la voluntad, organización, visión del propietario en conseguir el crecimiento, alguno de los ejemplos más claros que podemos observar a diario, está en la evolución y progreso que han mantenido SUPERMAXI o muebles COLINEAL.

En sus inicios fueron tiendas ubicadas en el garaje de una casa, sus propietarios trabajaban ahí a tiempo completo, pero gracias a la visión de los dueños y a la organización permanente, con el paso de los años se fueron agrandando hasta conseguir una infraestructura adecuada, la que les permitió tener una gran variedad de productos y agrandar su cartera de clientes.

Logran formar no solo uno, sino varios supermercados y almacenes respectivamente, viendo hacia el futuro pueden integrarse hacia atrás generando casi todos los productos que hoy en día comercializan, especialmente en el caso de SUPERMAXI.

Con estos dos ejemplos y habiendo muchos más, se quiere impulsar al negocio particular a romper esquemas tradicionales, impulsar a la pequeña industria a crear verdaderas empresas siguiendo los mecanismos aquí expuestos.

Por esta razón, es que se profundizará el tema desde el punto de vista de Empresa Familiar y se abordarán temas que se identificarán con ambas relaciones logrando hacerlas una sola, sin importar tamaños, sino únicamente cumpliendo objetivos.

1.3 LA EMPRESA FAMILIAR

No se puede conceptuar de una sola manera a la empresa familiar, muchos creen que se distingue una empresa familiar por la distribución de la propiedad de la Compañía, otros creen que depende de quién ejerce el control dentro de la empresa, por último se mantienen la idea de que la empresa familiar existe, siempre y cuando se continúe con la propiedad por parte de los miembros de la familia².

Haciendo una recopilación de todas estas ideas, se puede decir que Empresa Familiar es aquella que se crea con la firme convicción de existir actualmente y desear que siga existiendo en el futuro, manteniendo un nexo de unión entre la empresa y la familia; este nexo consiste en la relación de cultura entre ambas partes en vínculos como creencias y valores, los cuales deben ser permanentes y voluntarios.

Pero aquí nace un problema, ya que es muy difícil llegar a conocer con exactitud cuál es la cultura de una empresa como la de la familia, es por esto que, se ha hecho necesario que para que una empresa sea familiar, cumpla 3 condiciones:

1. **Propiedad.**- Parte de la misma, con frecuencia la mayoría, es propiedad de una familia que ejerce el control de la actividad empresarial.
2. **Poder.**- Los propietarios dedican la totalidad de su tiempo o una buena parte del mismo, a trabajar en la empresa como directivos.
3. **Continuidad.**- Frecuentemente la segunda o tercera generación se incorpora en la empresa como manifestación de seguir viviendo los valores propios de la familia.

² Descripciones hechas por directores del MICIP y personas que mantienen conocimiento del tema en las entrevistas realizadas a lo largo de la investigación.

Esta última es la etapa de mayores problemas en la empresa, incluso un motivo de separación o quiebra de una Empresa Familiar.

Se estudiará la incidencia que tienen las Empresas Familiares en aspectos económicos, las causas principales de su falta de desarrollo y continuidad para, posteriormente, describir fortalezas esenciales de este tipo de empresas.

Este análisis se intercalará con mejoras en aspectos técnicos que se deben llevar a cabo y el costo que estos cambios significan para la empresa, costos de tipo: Económico, Psicológico, Humano y de tiempo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivos generales:

- Impulsar a la Pequeña Industria al crecimiento y desarrollo, aprovechando su calidad de Empresa Familiar.
- Conocer internamente la Empresa Familiar, guiándola hacia una buena gestión empresarial, fomentando en ella la correcta relación entre la empresa y la familia.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Lograr que las empresas en vías de crecimiento obtengan ventajas competitivas gracias al conocimiento de este trabajo como guía en su contabilidad y costos, así como, en su gestión administrativa y financiera.
- Fomentar el conocimiento del mercado a través de pasos o métodos que en este trabajo se exponen, lo que permitirá obtener información sobre nuestros potenciales clientes y nuestra competencia.
- Dar a conocer en el corto, mediano y largo plazo el mensaje de apoyo a la Empresa Familiar, con la entrega de esta guía práctica, la cual mejorará las relaciones internas de la empresa, permitiendo de esta manera que las gestiones en aspectos como: Los productivos, laborales, económicos y financieros sean fáciles de resolver.
- Con la aplicación de este trabajo permitir que los procesos de sucesión en las Empresas Familiares sean accesibles en todo negocio, conocer con anterioridad los problemas que se pueden tener y corregirlos antes de que se presenten o saber enfrentarlos rápidamente en caso de que ya existan.

- Contribuir al conocimiento de la Pequeña Industria, mediante la exposición del trabajo a toda organización interesada, ya que es un eje importante en la economía del país que no ha sido reconocido ni apoyado correctamente, pero que ha demostrado sobresalir por su propio trabajo y esfuerzo.
- Mejorar las relaciones internas en la empresa "Prefabricados de Hormigón Centrifugados, PREHORCEN Cía. Ltda.", la misma que ha sido la base fundamental del Trabajo de Titulación, aplicando la parte correspondiente de este trabajo, en su organización.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 METODOLOGÍA

Para la realización del siguiente Trabajo de Titulación se ha recurrido a la base de datos, tanto de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPEIPA) como a los registros del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP); además, se ha recopilado una parte de la Información de la Superintendencia de Compañías en la ciudad de Quito.

Estos datos están relacionados con la pequeña y mediana empresa dedicada a la actividad manufacturera, por lo que cubrió los sectores de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), Revisión 2³, la misma que se indica a continuación:

CIIU	DESCRIPCIÓN
1	Productos alimenticios, bebidas y tabaco
2	Textiles y Confecciones
3	Cuero y Calzado
4	Madera y Muebles
5	Papel, Imprenta y Editoriales
6	Químicos, caucho y plástico
7	Minerales no Metálicos
8	Maquinaria y Equipo

En vista de que en el país no se ha realizado un Censo Económico reciente, no se conoce el universo de las pequeñas empresas, hay estimaciones al respecto pero la referencia para este estudio es el registro del MICIP.

Se encontró bibliografía que habla sobre el tema relacionado, pero estos trabajos no representan una fuente de información confiable, ya que no hay un estudio estadístico real de la Empresa Familiar; este ha sido uno de los impedimentos más fuertes para la realización de la investigación, por lo que, se ha recurrido a la entrevista con los empresarios, a la aplicación de experiencias relacionadas al tema y al diálogo con las personas que están allegadas a este y, de quienes podemos decir que su información es

³ Recomendación de INSOTEC debido a que no existe una base de datos confiable

confiable⁴, así como a bibliografías recientes e investigaciones del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC).

En los últimos años se ha puesto mayor énfasis en el estudio de la pequeña empresa ya que se ha descubierto su importancia y crecimiento con el paso de los años.

En este estudio mencionaremos a la Pequeña Industria, debido a que, alrededor del 70% de las pequeñas y medianas empresas, así como los negocios artesanales, son de carácter familiar⁵.

El estudio se centrará en la zona geográfica de la provincia del Azuay y sus alrededores, el universo de empresas se obtendrán de los registros del MICIP y empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria, incorporando un porcentaje ya estimado por la CAPEIPA⁶ de las empresas o negocios artesanales.

Este último dato no es exacto, pero las estimaciones son las más cercanas que se han podido obtener; además, los registros obtenidos comprendían a empresas que tienen como máximo 10 empleados, esto, en un porcentaje mayoritario del 40% en relación con el tamaño total de la muestra, que por indicaciones del MICIP deberá ser del alrededor del 10% del total de empresas afiliadas⁷.

Existe también una base de datos más extensa, la cual ha sido proporcionada por el MICIP, que ha servido, junto a la información de la CAPEIPA como base de estudio. Se considera que este porcentaje reflejará los resultados con una confiabilidad del 90%, teniendo un margen de error del 10%.

El cálculo para obtener el tamaño de la muestra es el siguiente:

- ✓ Debido a los datos encontrados y a la falta de información actualizada, se decidió encontrar una muestra porcentual poblacional, la misma que se determinó así:

N = Tamaño de la población	=	736 Empresas registradas
E = Error esperado	=	10%
n = Tamaño de la muestra	=	?

⁴ Directores de Cámaras en Azuay, Jefes de departamentos de investigación, Autoridades MICIP

⁵ Dato obtenido en base a la encuesta realizada

⁶ Alrededor del 14% se toma como referencia para negocios artesanales

⁷ A pesar de ello se ha realizado el cálculo correspondiente

Fórmula estadística.- $n = \frac{N}{N.E^2 + 1} =$

$n = \frac{736}{(736 * 0,1 * 0,1) + 1} = \frac{736}{8,36} = 88,04$

Esto significa que la muestra deberá ser de 88 empresas, se ha decidido que para tener un mayor grado de confiabilidad se aumentará el porcentaje del 14% asumido por la CAPEIPA a este resultado, por lo que, se tomará una muestra de 100 empresas. Además las fuentes de información obligan a que se aumente 12 empresas más al estudio, por la falta de actualización de los datos, de esta manera se tiene una confiabilidad del 92% y un margen de error máximo del 8% ya que aumentamos el tamaño de la muestra.

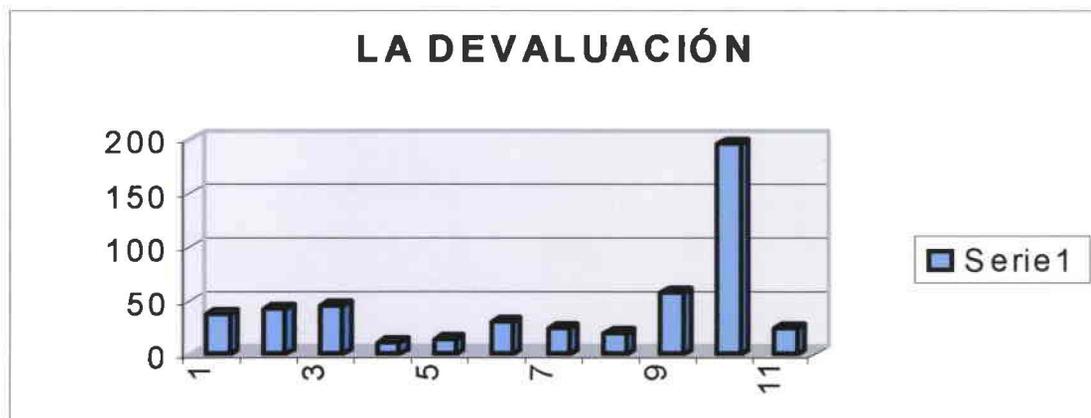
El cuadro siguiente resume las empresas encuestadas por sector:

CIIU	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	%	BASE	MUESTRA
1	Alimentos, bebidas y tabaco	116.00	15.76	18.28	16.00
2	Textiles y Confecciones	127.00	17.26	21.91	17.00
3	Cuero y Calzado	5.00	0.68	0.03	5.00
4	Madera y Muebles	58.00	7.88	4.57	8.00
5	Papel, Imprenta y Editoriales	35.00	4.76	1.66	14.00
6	Químicos, caucho y plástico	64.00	8.70	5.57	12.00
7	Minerales no metálicos	27.00	3.67	0.99	10.00
8	Maquinaria y Equipo	138.00	18.75	25.88	18.00
9	Varios	166.00	22.55	0.00	0.00
TOTAL		736.00	100.00	78.90	100.00

El cuadro anterior muestra el porcentaje de cada sector en relación al universo de empresas y de esta manera se determina el número de empresas que se utilizarán en la muestra y por lo tanto la base de las encuestas; para el estudio y análisis del sector se puso énfasis en aspectos como: naturaleza jurídica, desarrollo, empleo, mercado, análisis competitivo y factores internos.

2.2 ASPECTOS ECONÓMICOS DE REFERENCIA

En enero del 2000 entró en vigencia el sistema monetario de la dolarización, el objetivo de esta medida era el de recuperar la confianza de los agentes económicos y evitar la hiperinflación, ya que la década de los 90 terminó con una creciente alza de las tasas de interés y devaluación monetaria.



Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
% Devaluac.	36.82	41.31	45.17	10.13	12.97	29.68	24.47	19.13	56.91	196.5	24.38

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

2.2.1 Inflación:

Uno de los principales cambios en el último año, es la disminución en el ritmo de crecimiento del nivel general de precios de los bienes y servicios que se comercializan en el mercado local, luego de tener en el año 2000 una de las tasas de inflación más altas, se logra reducirla en el 2001 hasta alcanzar la tasa de inflación más baja en los últimos 10 años (ver cuadro). Para el año 2002 se espera que esta tasa esté alrededor del 10%, entre las principales causas para la disminución de la inflación, tenemos:

- La pérdida de devaluación monetaria, la misma que era una herramienta mal utilizada para lograr competencia con los países vecinos, y por la cual los costos de producción aumentaban ya que los precios relativos de los materiales crecían.
- Mejor administración del Presupuesto General del Estado, "ya que pasó de un déficit de 100.3 millones de dólares en 1999, a un déficit de 23 millones de dólares en el año 2000, e históricamente en el año 2001 se realizó el cierre con un superávit de 398.5 millones de dólares"⁸, por lo que se ha conseguido confianza y buenas expectativas por parte de los agentes económicos.

⁸ Datos proporcionados según investigación realizada por INSOTEC en el año 2001

- Correcta aplicación de políticas económicas por parte del Estado, para de esta manera poder sacar adelante el sistema impuesto de la dolarización, además se mejoró la recaudación impositiva, logrando obtener mayores recursos dentro del presupuesto general del Estado.



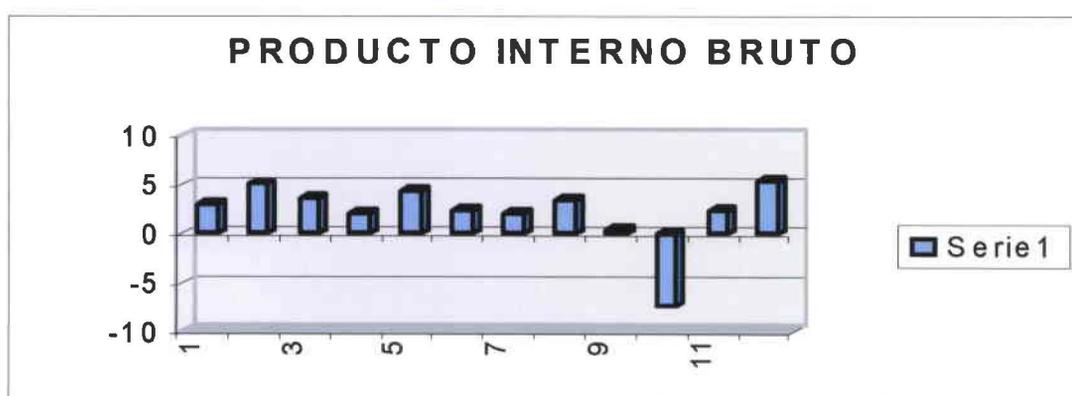
Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
% Inflac.	48.50	48.70	54.60	45.00	27.30	22.90	24.40	30.70	43.40	60.70	91.00	22.40

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

2.2.2 Producto Interno Bruto y Empleo:

El Producto Interno Bruto (PIB) presentó una tasa de crecimiento positiva entre el año 2000 y 2001, ya que pasó de un 2.3% al 5.4% anual respectivamente, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.



Año	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
% PIB	3.00	5.00	3.60	2.00	4.30	2.30	2.00	3.40	0.40	-7.30	2.30	5.40

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autor

Hay que tener cuidado con afirmar que se está viviendo una época de gran prosperidad económica, ya que hasta estos momentos no se logra igualar con el PIB de 1997, el cual era de 19.760 millones de dólares, que en comparación con el registro del 2001 (17.981 millones de dólares), es aún superior en un 10%⁹.

El importante crecimiento en los niveles de demanda de bienes de consumo y de capital por parte de los hogares, empresas públicas y privadas, han logrado esta recuperación en la producción, la cual se perdió entre 1998 y 1999; además, tenemos que:

- El consumo final total paso de un decrecimiento del 10.4% en 1999, a un crecimiento del 1.8% en el 2000 y en el 2001 cerró con un crecimiento del 3.6%
- La formación bruta de capital fijo pasó de un decrecimiento del 35.5% en 1999, a un crecimiento del 10.5% en el 2000, alcanzando en el 2001 un crecimiento del 43%¹⁰.

Los sectores que han crecido en mayor grado en el último año han sido: Construcción (19.9%), Comercio y Hoteles (7.7%) y la industria manufacturera (5.5%). La reactivación del sector de la construcción ha sido impulsado por dos factores: la desconfianza del ahorrista en el sistema financiero y las remesas que envían los migrantes ecuatorianos desde el exterior, las mismas que en la zona del Austro son representativas ya que la mayoría de ciudadanos migrantes pertenecen a las provincias de Cañar y Azuay.

En lo que se refiere al comportamiento del empleo nacional, la desocupación total, en promedio, paso del 15% en 1999, al 14% en el 2002 y en el 2001 fue del 10%, según datos proporcionados por INSOTEC y el Banco Central del Ecuador, estos porcentajes nos muestran que debido a la migración los puestos posibles de trabajo ocupados por estas personas han sido reemplazados por aquellos que han permanecido en el país, además con la aportación de las remesas y la reactivación de la construcción, se han necesitado obreros que realicen estos trabajos, proporcionando indirectamente de esta manera, plazas de trabajo para la población.

⁹ Datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador en su información estadística mensual.

¹⁰ Datos proporcionados según investigación realizada por INSOTEC en el año 2001.

Otro indicador posible dentro de la Pequeña Industria es el nivel de ventas ya que en el año de 1999, cerca de la mitad de los entrevistados señalaron que sus ventas se consideraron como bajas y muy bajas, además pocas empresas habían hecho pequeñas inversiones en maquinarias y equipos dentro de este mismo año.

Para el año 2000 hubo una reactivación ya que ciertos sectores de producción se favorecieron por el tipo de cambio establecido al implantarse la dolarización¹¹, se encarecieron las importaciones y el producto nacional conquistó espacios del mercado, finalmente para el 2002 no hay registros que demuestren un crecimiento en el nivel de empleo.

2.2.3 Comportamiento de las variables externas:

Estas variables han empezado a tener un comportamiento distinto al de años anteriores a la dolarización, las exportaciones crecieron en el 2000 en un 10.7%, pero en el 2001 decrecieron en un 9.2%; por otro lado, las importaciones en el año 2000 crecieron en un 24% y en el 2001 alcanzaron una tasa de crecimiento del 41%, lo que llevó a que el país alcance un déficit en su balanza comercial de 447 millones de dólares¹², lo que era poco común, ya que la balanza comercial por lo general tenía valores positivos.

Este comportamiento negativo afecta a la liquidez de la economía en general, ésta variación ha sido compensada gracias al importante flujo de divisas que envían los migrantes; por lo que, muchos analistas consideran que el gran salvavidas de la dolarización ha sido el dinero que es obtenido por la venta de mano de obra (fuerza de trabajo) en otros países, si a este monto lo comparamos con los ingresos provenientes de las principales exportaciones, se ubica en segundo lugar.

Datos del Banco Central del Ecuador dan como resultado que las remesas de los migrantes pasaron de 1.141,9 millones de dólares en 1999, al tercer trimestre del 2001 a 1.065,1 millones de dólares.

¹¹ Afirmación realizada por el director general del MICIP y por funcionarios de la CAPEIPA

¹² Según estudios del Banco Central del Ecuador e investigaciones realizadas por INSOTEC en el 2001.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL DE REFERENCIA

El marco legal de apoyo y las leyes correspondientes se habían creado para el fomento de la pequeña industria, bajo el esquema de modelo de sustitución de importaciones, es decir lograr que la pequeña industria cubra las necesidades de la población interna, con la capacidad suficiente y con la calidad adecuada para que las importaciones sean reemplazadas. Lamentablemente en los años 90, no se tuvo una visión clara para poder orientar el aparato institucional de apoyo al sector.

En 1992 hubo una reestructuración y reducción de personal dentro del MICIP, lo que disminuyó la capacidad de acción y de influencia del Ministerio en la definición de políticas económicas¹³.

En agosto de 1995 se promulgó un decreto creando el Consejo Nacional de Productividad y Competitividad, en el cual el MICIP recupera su rol importante. En la práctica este consejo funcionó hasta el año 2001, luego de algunas reformas, toma protagonismo y promueve la reflexión y ejecución de acciones orientadas a impulsar la competitividad.

Las instituciones que se han creado en los últimos años han tenido que ver más con el fomento de las exportaciones y no han tenido un marco de referencia específico; estas instituciones son: el Consejo de Comercio Exterior (COMEXI) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

En el ámbito financiero, la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco Nacional de Fomento, tuvieron líneas específicas para la pequeña industria. Luego de las crisis de 1995 con la guerra con el Perú y 1999 con la caída del sistema financiero, el sector tuvo dificultad de acceder a estos recursos y posteriormente ya no los tuvieron a su disposición.

A partir de 1999 se ha mantenido un mejor perfil, tanto dentro del Ministerio, creando mecanismos de acción para la Pequeña Industria, como hacia afuera en la búsqueda de nuevas formas de obtener información sobre el tema, lo que ha permitido impulsar algunas líneas de acción para la pequeña industria, pero hasta el momento no se ha consolidado una estructura real de apoyo a la modernización de la Pequeña Industria.

¹³ Referencia tomada de Evolución y Situación Actual de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador, R. Hidalgo, Pág. 67

2.3.1 Apoyo del Sector Privado:

Son pocas las instituciones que han trabajado dando apoyo a este sector, las principales y con mayor antigüedad, han sido: INSOTEC a través de la investigación, además brindando servicios directos a la microempresa (financiamiento, capacitación, asistencia técnica) Y SWISSCONTACT a través de la Agencia Suiza de Cooperación CONSUDE, dando servicios de capacitación, asesoría y apoyando al desarrollo de sistemas financieros alternativos¹⁴.

El BID implementó un programa de capital de riesgo y apoyo a entidades que ofrecen capacitación a la pequeña y microempresa.

Existe una alternativa local, la corporación de desarrollo económico ACUDIR en la ciudad de Cuenca, que a partir de la coordinación y consenso entre los gobiernos locales pretende contribuir al desarrollo de servicios de capacitación y asesoría. Esta corporación funciona inicialmente con recursos del BID.

Las Cámaras de Pequeña Industria han generado programas específicos para ofrecer servicios, pero no mantienen una amplia cobertura; en todo caso, son iniciativas interesantes que se han dado principalmente en la Provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito.

Existe también un programa de comercialización de materia prima para empresas de confección que ha implementado la Cámara de la Pequeña Industria de Azuay.

Hay que mencionar el problema de no tener una definición práctica para estudiarlo, hacer seguimiento de su evolución y generar instrumentos de apoyo; generalmente se ha tomado la inversión en activos fijos, excluyendo terrenos y edificios como referencia para delimitar a la Pequeña Industria, que la última resolución emitida por el MICIP, estableció ese valor de inversión en 250.000 Dólares.

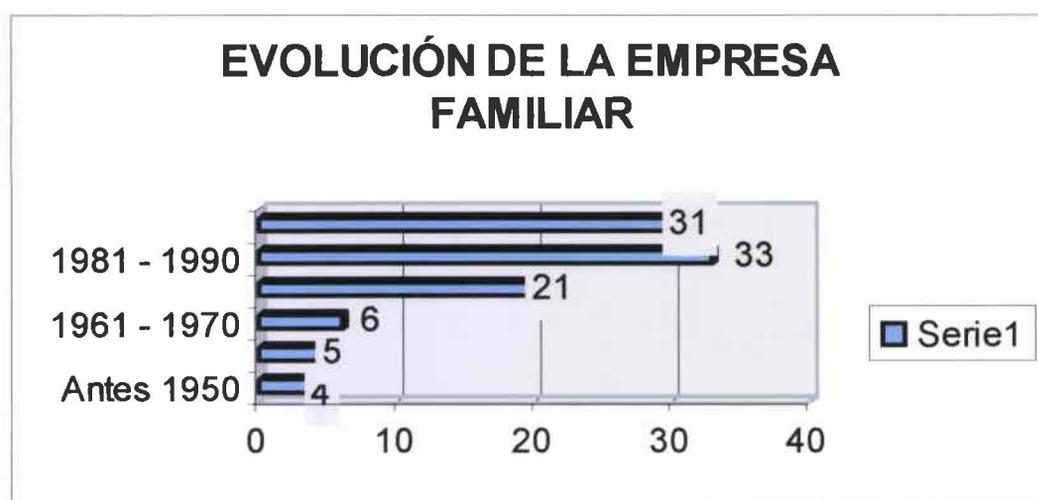
Sin embargo las estadísticas de manufactura que genera el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), no han actualizado los rangos de inversión, por lo que en práctica no se puede utilizar este instrumento como apoyo para analizar el sector; es por esto, y gracias a la recomendación del INSOTEC, se ha tomado como referencia el empleo generado por las empresas, definiendo a la pequeña industria como aquella que tiene entre 10 y 50 empleados ocupados, más de esta cantidad de empleados, hasta un máximo de 100 se determinará como mediana empresa, esta información deberá ser

¹⁴ Evolución y Situación Actual de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador, R. Hidalgo, Pág. 71

tomada con precaución, ya que la mayoría de las empresas afiliadas a la Cámara de Pequeña Industria tienen menos de 10 empleados.

2.4 LA EMPRESA FAMILIAR EN LA ECONOMÍA

Uno de los principales agentes económicos siempre ha sido la Empresa Familiar y hoy en día esta apreciación no cambia sino se acentúa. Con el paso de los años el número de empresas ha crecido y con ello la Empresa Familiar; no hay estudios que muestren esta evolución pero se puede tomar como referencia estudios que se han publicado en los Estados Unidos y sus conclusiones reflejan la realidad en Europa¹⁵; de igual manera, se da este acontecimiento en el Ecuador y, principalmente, en la Provincia del Azuay la situación es la siguiente:



PROVINCIA	CRECIMIENTO EN PORCENTAJE					
	Antes 1950	1951 - 1960	1961 - 1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1991 en adelante
AZUAY	4	5	6	21	33	31

Fuente: INSOTEC
Elaboración: Autor

¹⁵ Para mayor información ir a La Empresa Familiar de Miguel Ángel Gallo

La información proporcionada da cuenta que las primeras industrias se establecieron antes de 1950 y se dedicaron a la producción de alimentos, tejidos, madera e imprenta¹⁶.

Durante los 20 años siguientes, tanto la instalación de nuevas industrias como el proceso de diversificación industrial fueron paulatinas.

Será a partir de los años 70 que nace el despegue de la Pequeña Industria, hecho que se da por algunos factores, entre otros:

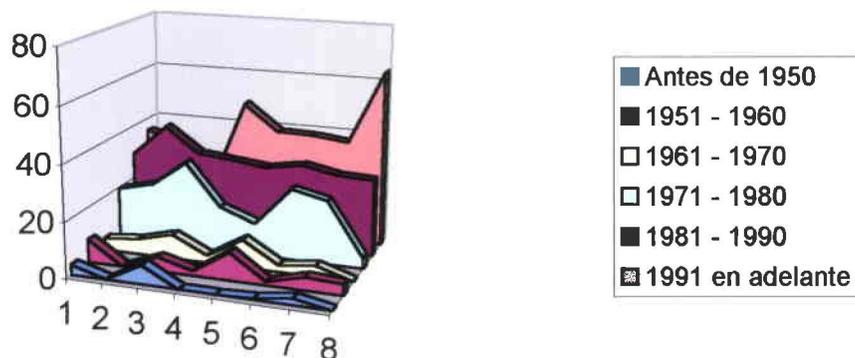
- La aplicación de la política de sustitución de importaciones, con la Ley de Fomento a la Pequeña Industria y Artesanías.
- Mayor ampliación y dinamismo del mercado interno, el acelerado proceso de expansión y modernización urbana, la ampliación de la frontera agrícola y los procesos comerciales provocados por la integración de los países de América del Sur.

Según datos proporcionados por el MICIP, por la Superintendencia de Compañías y por los propios entrevistados, en los años 80 y 90 el número de pequeñas y medianas empresas se incrementó en el 31% y 38%, respectivamente, varias son las interpretaciones de este hecho, pero las más cercanas probablemente sean:

- El mercado interno genera una dinámica propia en atención a las necesidades básicas de la población como alimentación, vestido, vivienda, espacios de consumo que son propios de la pequeña y mediana industria.
- El agotamiento de los sistemas de financiamiento y la crisis bancaria son obstáculos difíciles de superar, pero la flexibilidad de las pequeñas empresas frente a los requerimientos de inversión, facilita las iniciativas del trabajo con recursos propios.
- Datos muy empíricos muestran que en época de crisis económica, se incrementa el número de pequeñas y medianas empresas, inclusive de microempresa.

¹⁶ Entrevistas realizadas con personas que iniciaron actividades alrededor de 1950

CRECIMIENTO PORCENTUAL



PARTICIPACIÓN PORCENTUAL								
CIU	ACTIVIDAD	PERÍODOS						TOTAL
		Antes de 1950	1951 - 1960	1961 - 1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1991 en adelante	
1	Alimentos	3.80	8.40	4.60	19.10	29.00	35.10	100.00
2	Madera y Muebles	0.00	0.00	5.60	22.20	40.70	31.50	100.00
3	Papel e Imprenta	7.00	5.20	8.80	31.60	31.60	15.80	100.00
4	Químicos	0.00	1.80	2.80	16.50	30.30	48.60	100.00
5	Minerales no Metálicos	0.00	10.20	10.20	11.80	28.80	39.00	100.00
6	Maquinaria y Equipo	0.60	1.30	2.60	25.80	31.00	38.70	100.00
7	Textiles y Confecciones	2.40	4.80	4.00	23.00	28.60	37.20	100.00
8	Cuero y Calzado	0.00	4.00	0.00	4.00	28.00	64.00	100.00
TOTAL		1.80	4.30	4.50	21.00	30.60	37.80	100.00

Fuente: INSOTEC
Elaboración: Autor

La gran mayoría de empresas nacen como pequeñas Empresas Familiares y así seguirá manteniéndose en el futuro, ya que se logra agrupar todos los recursos que una familia ofrece, y una de las más importantes es la prolongación de la familia.

Una empresa familiar manejada adecuadamente, desarrolla y crece pasando de una generación a otra gracias a la dedicación y entrega de sus miembros, ya que ven en esta empresa la manera de transmitir sus creencias y valores esenciales, así como también su patrimonio; brindan, además, oportunidades de desarrollo tanto como personas como en el aspecto profesional, llegando de esta manera a formar parte primordial entre las grandes empresas.

La Empresa Familiar dentro del valor económico que agrega a una región, obtiene un papel muy importante ya que principalmente es generadora de empleo, sobretodo en un país como el nuestro, en donde el paro es uno de los problemas más grandes, incluso el único, mediante el cual los empleados saben negociar con las diferentes instituciones y, si se consiguiese fortalecer a estas empresas e incluso fomentar su estructura, se acabaría con este problema ya que la Empresa Familiar es creadora de puestos de trabajo.

En estas empresas el incremento de mano de obra es mayor que el del capital, operando en industrias que necesitan menor inversión para mantenerse al día en desarrollo tecnológico y para brindar un nivel competitivo de servicio.

Esta es la razón por la que la Empresa Familiar se orienta a nichos de mercado en los cuales se pueda diferenciar su servicio y procuran la menor integración vertical en la cadena de valor, operando solo en fases concretas del proceso productivo, además acostumbrada a ser más intensa en sectores cuya actividad se considera una extensión de la familia como en la Industria:

- Textil
- Alimenticia
- Maderera
- Agropecuaria o de cultivo
- Agrícola
- Construcción

A pesar de haber muchas Empresas Familiares multinacionales, la mayoría de ellas tienden a ser locales en comparación con las Empresas No Familiares, esto quiere decir que, su proceso de internacionalización es tardío, se lo busca con mayor lentitud y sus exportaciones las realiza con países cercanos o vecinos y no permiten las alianzas estratégicas. Ahora bien, hay que tomar en cuenta 2 importantes problemas:

- Las dificultades para crecer
- La continuidad

Si en una región la mayoría de las empresas son familiares, es probable que su índice de presencia dentro de las empresas de mayor tamaño sea bajo. Tomando como referencia pocos estudios realizados por la Cámara de la Pequeña Industria de Quito, el nivel de continuidad de las Empresas Familiares es bajo, por lo que, es necesario cuestionarse cuáles son los motivos que explican esta dificultad de crecimiento y elevada mortalidad y cuáles deberían ser las formas de actuar para evitar que estas empresas mantengan estos parámetros, tomando en cuenta que la Empresa Familiar refleja el espíritu emprendedor y el desarrollo de la iniciativa privada.

2.4.1 Ciclo de vida de la empresa familiar:

Para toda organización, la supervivencia a lo largo del tiempo significa haber sido capaz de superar toda una serie de etapas. El desarrollo y crecimiento precisa además de mantener e incrementar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que con el paso de los años se van incrementando.

Con los estudios actuales con que se cuentan, nacen muchas Empresas Familiares, y un porcentaje importante de ellas acostumbra a disfrutar de un período de crecimiento cuya duración oscila alrededor de los 20 años, con el pasar de los años muchas Empresas Familiares desaparecen en el período que va desde los 25 a los 75 años de antigüedad¹⁷; hay algunas empresas que se mantienen en niveles importantes dentro de su sector.

Con los cambios que hay tanto en las empresas como en las familias y el esfuerzo por mantener el carácter de empresa familiar, hace que estas empresas pasen por etapas que presentan marcadas diferencias en relación con las Empresas No Familiares.

Las etapas frecuentes se presentan en la última época en que la Empresa Familiar es conducida por su fundador, en los primeros años en que es dirigida por miembros de la segunda generación; y, en el período de tiempo que corresponde a la incorporación de la tercera generación.

Las etapas por la que pasa una empresa familiar deben estudiarse desde 2 puntos de vista: Familia y Empresa.

¹⁷ Referencias estadísticas del MICIP, concuerdan también con investigaciones de INSOTEC.

La situación de la familia representa a los problemas que tienen cuando la empresa pasa, de tener un solo propietario a ser una empresa de hermanos y posteriormente de primos. El propietario cuando incursiona en un negocio, además de buscar el beneficio propio, debe estar velando por la seguridad económica de su esposa y tener muy en cuenta que todo su trabajo y dinero invertido en el mismo son el futuro de su familia.

Al principio es muy difícil mantener una organización perfecta y hay cambios que se deben experimentar y adoptar para que el negocio crezca tales como:

- a) Con el desarrollo y evolución del negocio el propietario debe interesarse por conocimientos más técnicos, aún en caso de conocerlos.
- b) Como formalizar su actividad y pasar de negocio a empresa.
- c) Tener conocimientos de contabilidad básica.
- d) Hay que establecer un esquema de flujos de caja para saber y comparar los resultados tanto antes como después en un determinado período de tiempo.
- e) Hay que aprender a delegar funciones y, comprender que hay que mantener un trato personalizado con todos los miembros de la organización evitando así muchos trámites burocráticos que lo único que logran es retardar cualquier gestión que haya que resolver.
- f) Hay que enseñar y capacitar al personal obligándolo a desempeñar diferentes cargos para que el trabajo no sea cansado y monótono.

Una vez implementados estos puntos anteriores y muchos otros que sean de iniciativa del propietario, lo cual es la diferencia entre una empresa y otra, se debe pensar en la transmisión del patrimonio para dar paso final a la sucesión.

En el momento en que los hermanos son socios, el primer objetivo por el cual se debe trabajar es la armonía dentro de la organización y el trabajo en equipo, para ser y vivir como una sola familia manteniendo, de esta manera, la propiedad de la empresa en manos de la familia.

Es verdad que con la incursión de familiares en la empresa, las relaciones personales y familiares comienzan a tropezar debido a la autoridad que cada miembro desea ejercer dentro de organización, por esto se debe limitar las funciones, siempre y cuando se las delegue con las respectivas facultades tanto de dirección como de control, para que la autoridad sobre el personal no sea momentánea, es decir, que las personas que están al mando del nuevo encargado no duden de seguir sus órdenes.

Hay que lograr también confianza y responsabilidad en el miembro de la familia hacia la dirección del área asignada. De esta manera se evitarán conflictos en las siguientes sucesiones las cuales se harán con cualquier miembro de la familia (primos, tíos, sobrinos), siempre y cuando se mantenga la cultura familiar impuesta desde su fundador.

Desde el momento que comienza la empresa a crecer y lograr un desarrollo constante en el tiempo, teniendo cada vez más miembros de familia en ella como accionistas, se debe pensar en dividendos, índices de liquidez, índices de rentabilidad, endeudamiento en factores tecnológicos, financiación de la empresa, participación de los miembros de la familia en la empresa, resolución de conflictos con los accionistas y la transmisión de la cultura de la empresa, los accionistas y miembros de la familia.

Tomando esta perspectiva desde el punto de vista de la empresa, lo cual corresponde a la dirección del desarrollo de las actividades empresariales, la misma que partiendo de una "aventura empresarial", transforman a un negocio en una empresa formada por varias unidades estratégicas de negocio.

Dentro de los principales problemas que tiene que resolver esta dirección están: el deseo de sobrevivir ante las adversidades y crecer con el transcurso del tiempo, profesionalizando a las personas que trabajen en la organización para así revitalizar las estrategias y formalizar los sistemas de dirección, ya que así podemos emprender varios negocios mediante la asignación de recursos, control de las inversiones, profundizar la cultura empresarial, mejorar y mantener las buenas relaciones entre los accionistas, se aprende y se brinda liderazgo para posteriormente acceder a la sucesión.

Hay que tomar en cuenta que durante los primeros años de vida empresarial tanto los directivos como la familia enfrentan situaciones difíciles como posicionamiento, cobertura, formalidad tanto interna como externa, cartera de clientes, diversificación de productos, tecnología, logística, etc., logrando encontrar soluciones e incluso muchos de estos problemas se preverán con bastante anticipación; pero dentro de los principales conflictos está la sucesión la cual es una manera simplificada e incompleta de enfocar la problemática con la que se enfrentan las Empresas Familiares, lo que en realidad es complejo y, para su estudio, se agruparán en situaciones típicas¹⁸:

¹⁸ Tomadas del libro de M. A. Gallo, La Empresa Familiar

Coincidencia de circunstancias adversas, cambios en las relaciones de los principales interesados y las prolongadas crisis estructurales.

- **Circunstancias adversas**

- a) Maduración del negocio.- La mayoría de los productos tienen un ciclo de vida que culmina cuando su mercado madura, en este punto las ventas no experimentan crecimiento e incluso entran en declive. Este período de tiempo desde la iniciación hasta la maduración depende de los tipos de productos y mercados, de las circunstancias económicas que atraviese el país, de la visión empresarial; pero, es muy común que este período en promedio se mantenga alrededor de los 20 años¹⁹.

Las Empresas Familiares en la primera generación no son la excepción e incluso son más sensibles a la maduración del negocio y son más débiles frente a sus consecuencias al no disponer de suficientes recursos económicos y técnicos. El diseño de sus productos tiene una evolución lenta y se introducen menos innovaciones, tienen que orientar sus actividades comerciales a mercados locales con el peligro de una pronta saturación.

Esta escasez de recursos se da por la necesidad de dedicar todo recurso existente a financiar el desarrollo del negocio, unido a esto está que muchos fundadores no implantan una estrategia de diversificación porque solo saben hacer una cosa o porque se resisten a unirse a otras personas que lo sepan. En este punto inicial las Empresas Familiares operan en un solo negocio o en pocos negocios relacionados, con lo cual, la disminución de las ventas por la rápida maduración produce un resultado negativo en el balance de resultados, lo cual no es compensado con el posible crecimiento de las ventas en otros negocios en caso de tenerlos.

- b) Capacidades directivas.- Es bien conocido que el problema de la maduración del negocio consiste en una redefinición estratégica, pero la necesidad de su aplicación coincide con el declive de la capacidad directiva de los ejecutivos y mandos superiores que forman parte de la estructura de responsabilidades dentro de la Empresa Familiar.

En la primera generación dentro de la empresa, la incorporación de directivos se produce cuando las ventas están en crecimiento y se alcanzó el posicionamiento adecuado y esperado por su fundador, estos nuevos directivos tienen por

¹⁹ Entrevistas con propietarios de empresas que han pasado por una transición referente al tema.

característica edades parecidas con la del fundador-propietario, y gracias a que poseen capacidades complementarias pero en áreas más especializadas como finanzas, contabilidad y marketing, su puesto dentro de la organización está asegurado.

A medida que la empresa sigue creciendo los directivos desarrollan y perfeccionan sus capacidades, pero al ser una empresa con un solo dueño y tener una estructura en la que cada directivo se ocupa de una especialidad, el desarrollo se produce hacia una mayor especialización técnica en lugar de lograr una visión de conjunto y así poder dirigir con propósito integrador a todas o varias funciones de la empresa.

Cuando las cosas van bien durante un determinado tiempo y el éxito está acompañando a la empresa y sus directivos, es cuando no parece necesario introducir cambios, pero de repente se presenta la disminución de la intensidad del crecimiento de las ventas debido a que se está entrando a la etapa de maduración en el producto, por lo que es innecesario la incorporación de nuevos directivos ya que las ventas han disminuido, es aquí cuando se espera nuevas incorporaciones de los miembros de la segunda generación, o que se capaciten y tomen nuevas responsabilidades los miembros que actualmente se encuentran en la empresa.

Cuando la empresa familiar esta en plena maduración, se encuentra una organización de especialistas con una pirámide de edades invertidas, la mayoría de los directivos superan los 50 años y se está produciendo un peligroso declive de las capacidades de liderazgo y de las especialidades funcionales, es evidente que este no será el mejor de los parámetros para sobrellevar una profunda revitalización estratégica.

- c) Cambio en las necesidades del fundador.- Con la maduración del negocio y el declive de las capacidades directivas, se presentan importantes cambios en las necesidades y en las motivaciones del fundador. La persona que lleva más de 25 años al frente de la empresa, es muy frecuente que experimente la necesidad de una clara estabilidad económica, tanto suya como de su familia, independientemente de los éxitos obtenidos por la Empresa Familiar.

Es muy probable que el fundador, con el transcurso del tiempo, destine una parte importante de los recursos económicos generados por la empresa a construir un patrimonio diversificado y por otra parte puede estar ya cansado de hacer siempre las mismas cosas dentro de la misma empresa, puede que desee descansar ocupándose de otras actividades y lo más común es que no se vea con ánimo para asumir el riesgo al cambio, o con fuerza para aceptar los nuevos retos.

d) Transmisiones por herencia.- Sumado a las circunstancias anteriores, el impulso que suele tener el fundador en estas mismas épocas, es el de estudiar con mayor profundidad la posibilidad de transmisión de la propiedad a los herederos, descubriendo así los costos en los que se incurrirá, ya que destinará recursos económicos para que sus herederos puedan afrontar la empresa, sin tener que venderla, en vez de invertir ese dinero en la rehabilitación estratégica de la empresa.

Es evidente que si coinciden las circunstancias antes mencionadas, al fundador se le producen conflictos de intereses ya que su empresa necesita una renovación estratégica, y ésta difícilmente se puede llevar a cabo sin renovación de las capacidades directivas, sin asumir riesgos y sin la asignación de recursos económicos.

Unido a estas coincidencias tenemos las edades de los fundadores y de los familiares que harán la sucesión, ya que cuando se presente, el propietario estará alrededor de los 60 años y sus hijos tendrán alrededor de los 30, el padre estará con las dificultades propias de una persona mayor próxima a retirarse de su vida activa, aunque solo gradualmente; por otro lado sus hijos estarán con intensos deseos de lograr sus propias metas y querrán experimentar cambios acordes a sus conocimientos, de ser reconocidos como líderes en la empresa y de cambiarla haciéndola crecer; el padre estará en el interminable pensamiento de comprender la urgencia del cambio si la empresa a funcionado muy bien durante muchos años, y los hijos se agotarán ante la imposibilidad de cambiar las cosas importantes y necesarias para ellos.

En la afirmación que la primera generación "crea" la empresa y la segunda generación "la paraliza", algunas veces se tiene razón; pero, en buena parte la afirmación indicada es, que la primera generación ha entregado a la segunda una empresa sólida y madura, con una estructura firme y sin recursos para cambiar²⁰.

Es muy importante insistir en que las circunstancias pueden ser previstas siempre y cuando la persona, tanto fundadora como sucesora, tenga conocimientos adecuados sobre la Empresa Familiar, pudiendo de esta manera anticipar buena parte de los problemas que se han comentado y la época aproximada en que estos se presentan, inclusive con el plazo suficiente para resolverlos.

²⁰ La Empresa Familiar, M. A. Gallo, trastornos de la sucesión.

Pero esto no ocurre en la empresa familiar ya que su fundador no desea anticipar estos problemas que están rondando por la empresa, ni tampoco es fácil hacerle comprender al fundador que considere estos problemas, ya que a los 50 años de edad está en plena actividad empresarial y con crecimiento, lo cual es la mejor demostración de su capacidad como empresario.

Es por esto indispensable la existencia de una persona que, con la debida autoridad, demuestre ante el fundador la existencia de estos problemas, esta persona puede ser su cónyuge, miembro del consejo administrativo, directivos, asesores, etc.

Una solución aplicable para poder enfrentar al problema esta enfocada en 2 puntos básicos: Saber diversificar a tiempo, rejuvenecer y profesionalizar a la organización.

La diversificación en negocios relacionados, en negocios que se apoyan inicialmente pero que maduran años más tarde es buena, ya que disminuye los riesgos económicos de toda la organización, y al mismo tiempo se desarrolla una visión de futuro ya que continuar únicamente con el negocio inicial tiene el riesgo de pérdidas debido a la maduración de un negocio y se puede caer en un posible cierre de la empresa.

Por otro lado tenemos el problema de entrar en negocios muy distintos, de los que no se conoce y para los cuales en principio no se tienen las capacidades directivas o no se las tiene suficientemente desarrolladas, aquí el problema está en la imprudencia de hacer las cosas sin la preparación profesional conveniente y asumiendo el riesgo de asegurar que, por haber tenido éxito anteriormente nuevamente se lo tendrá en la nueva rama del negocio.

Este tipo de diversificación es la causa de la venta de muchas Empresas Familiares, los nuevos negocios necesitan mucho más dinero del que se presupuestó, y no queda otra alternativa que vender parte del negocio inicial para cubrir ese déficit.

Una diversificación en negocios relacionados ofrece muchas oportunidades tales como; terminar con el posible aburrimiento por siempre estar haciendo lo mismo, cambiar la estructura de responsabilidades pasando de una funcional a otra por productos y mercados, hay también la oportunidad de rejuvenecer las capacidades de la organización para la contratación de nuevos directivos, crear nuevas responsabilidades, delegar funciones, dar poder de decisión a otras personas.

Se mantiene el énfasis en el decir "se puede" ya que hay que afirmar que el poder es uno de los recursos escasos en las Empresas Familiares, especialmente en el paso o sucesión de la primera a la segunda generación.

Con frecuencia el fundador es el único que ostenta este poder, por no existir una ocasión real en la que otros directivos lo ejerzan o porque el fundador tiene dificultades personales para no otorgarlo, inclusive en la incorporación e integración de la segunda generación ya que hay más personas dispuestas y con deseos de ejercer autoridad.

Pero las oportunidades que se les da son muy limitadas, lo cual opaca ese espíritu de líder que viene incorporada en la segunda generación.

El incursionar en nuevos negocios e impulsar el crecimiento son síntomas de diversificación, son modos de crear oportunidades para dar y ejercer el poder, desgraciadamente, hacerlo ordenadamente y a tiempo es uno de los retos más difíciles para el fundador, es un reto ya que tiene que abandonar parcialmente el negocio con el que empezó, además significa un nuevo aprendizaje a una edad ya madura, significa un riesgo económico ya que hay que invertir dinero en una nueva aventura empresarial y, finalmente se incrementa el volumen de trabajo, requiere una mayor dedicación de tiempo y no permite actuar en "piloto automático" dejando a la empresa actuar libremente solo dedicando más tiempo a la empresa cuando ésta se encuentra en períodos críticos.

El segundo punto básico para que no se presente las coincidencias antes mencionadas es rejuvenecer y profesionalizar la organización, este último punto se refiere a que un buen profesional para la empresa es aquella persona, miembro de la familia o no, que además de tener un comportamiento plenamente ético, sabe colocarse en la situación indicada dada las circunstancias en las que se encuentra.

Profesionalizar a una Empresa Familiar no equivale a sustituir al fundador ni a sus miembros directivos que le ayudaron a sacar la empresa adelante o a uno de sus hijos que empezaron a trabajar con su padre a edades tempranas, por personas que han logrado éxitos universitarios o han logrado méritos a través de los años de trabajo en una Empresa No Familiar ya que estos parámetros no son condiciones necesarias ni suficientes para ser un buen profesional aunque pueda estar relacionado.

Un profesional es una persona que sabe articular los problemas propios de su profesión y sabe dirigir una empresa, sabe mantener en equilibrio las funciones de delegar y controlar²¹.

²¹ M. A. Gallo, La Empresa Familiar, Pág. 38

Cuando se habla de articular problemas mencionamos encontrar las causas del problema y saber estructurar los caminos para resolver dichos problemas, por otra parte delegar es saber encargar parte de la solución a otra persona y enseñar y motivar para que los resuelvan, controlar en cambio es saber medir el grado de cumplimiento y es identificar las razones de las desviaciones y establecer nuevos cursos de acción.

En una Empresa Familiar, el fundador en los primeros años de manejo de su empresa no se encuentra en la necesidad de delegar y controlar, simplemente con articular los problemas y saber resolverlos por su propia cuenta se encuentra satisfecho, pero cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, la necesidad de aprender a delegar y controlar de manera equilibrada se vuelve imprescindible ya que si hay deficiencia para estas funciones, aparecerán dificultades para lograr el crecimiento ya que la pequeña delegación que se realiza, va acompañada por un excesivo control lo cual burocratiza la organización y administración de la empresa, puede haber el caso, si no se aplican estos parámetros, de existir demasiada autonomía dentro de la organización lo cual nos lleva al caos de la empresa por falta de una oportuna integración.

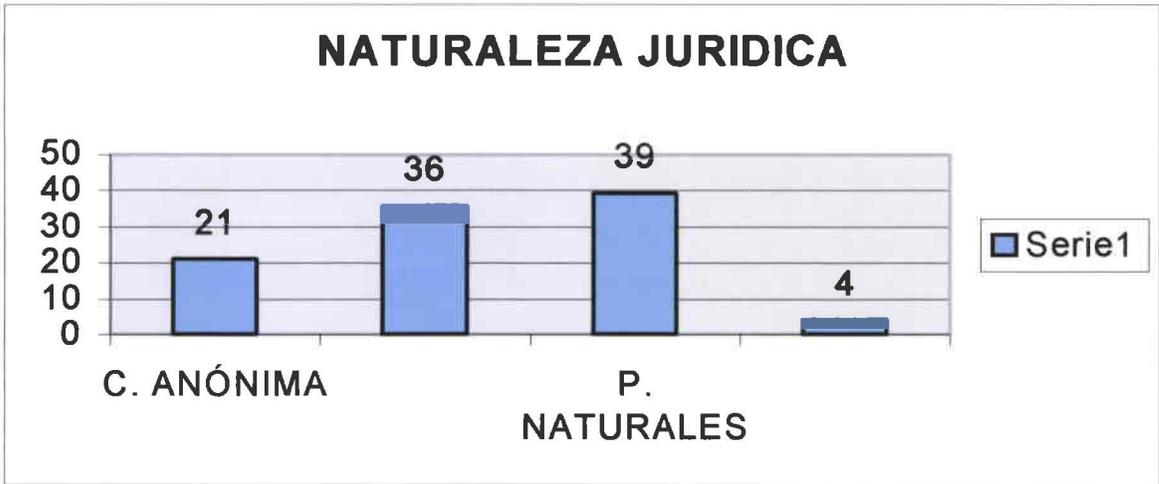
Otro punto fundamental dentro de la profesionalización, es que los sistemas de dirección como: Asignación de recursos, evaluación del potencial humano en la empresa, medición de resultados, remuneraciones, etc., estén innovados.

2.4.2 Naturaleza jurídica y uso del Registro Único de Contribuyentes (RUC):

Dentro de la organización de la pequeña y mediana industria prevalece la figura de Compañía limitada y tienen un peso muy significativo aquellas empresas que operan en calidad de personas naturales, lo que evidencia que se mantiene todavía una estructura cerrada de capital o de tipo familiar.

Nótese el mayor peso relativo en los sectores Cuero y Calzado, Madera y Muebles que tienen las personas naturales, pues en estas actividades es donde han tenido mayor posibilidad de establecerse los pequeños talleres personales y familiares especialmente.

En el caso de Azuay las compañías limitadas tienen mayor presencia.



PARTICIPACIÓN PORCENTUAL					
PROVINCIA	C. ANÓNIMA	C. LIMITADA	P. NATURALES	OTRAS	TOTAL
AZUAY	21	36	39	4	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autor

NATURALEZA JURÍDICA SEGÚN ACTIVIDAD



CIU	ACTIVIDAD	C. ANÓNIMA	C. LIMITADA	P. NATURALES	OTRAS	TOTAL
1	Alimentos	5	5	5	1	16
2	Madera y Muebles	4	6	5	1	17
3	Papel e Imprenta	1	2	2	0	5
4	Químicos	3	4	1	0	8
5	Minerales no Metálicos	2	4	8	0	14
6	Maquinaria y Equipo	3	5	3	0	12
7	Textiles y Confecciones	1	3	5	0	10
8	Cuero y Calzado	2	6	9	1	18
TOTAL		21	36	39	4	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

El hecho de que las empresas dispongan del Registro Único de Contribuyentes (RUC), evidencia el grado de formalidad o cumplimiento de sus obligaciones para con el Estado, gracias a los resultados obtenidos por la encuesta, con excepción del sector Cuero y Calzado en el cual aproximadamente el 15% de las empresas no han obtenido el RUC, todos los sectores muestran un alto grado de cumplimiento con un promedio del 97%, esto es importante, ya que a pesar de la mayoritaria presencia de personas naturales como titulares de las empresas, se evidencia que las empresas afiliadas a la CAPEIPA, están en el sector formal de la economía.

2.4.3 Crisis estructurales de la empresa familiar:

Mantener una buena relación entre la estrategia de la empresa y la capacidad de responsabilidad dentro de la organización, es uno de los retos más difíciles que se le presentan a todo tipo de empresa, es una situación futura que se quiere alcanzar lo antes posible. Normalmente la estructura de responsabilidades no está preparada para implementar la estrategia que se precisa para continuar creciendo dentro del mercado en el que nos encontramos o viceversa, que la estructura de responsabilidades sea capaz de implantar la estrategia.

La estructura de responsabilidades de las Empresas Familiares, cuando están en segunda y tercera generación, tiene el riesgo de ser el resultado de las necesidades de la familia, convirtiéndose en un simple fin o modo de subsistencia y no en el resultado de las necesidades para la consecución de la estrategia, adquiriendo una o varias de las siguientes estructuras erróneas²²:

²² Clasificación planteada por M. A. Gallo, La Empresa Familiar y modificada por el autor para este estudio.

- a) Estructura duplicada.- Resultado de generar poder y ofrecer trabajo a más personas de las idóneas y estrictamente necesarias, a base de duplicar responsabilidades o subdividir las más de lo necesario, en lugar de hacer una diversificación hacia nuevos productos y mercados.
- b) Estructura por simple asignación.- Permite que algunos miembros de la familia se inventen áreas de trabajo y responsabilidades que no son necesarias para la implantación de una estrategia competitiva, pero si son necesarias para sus preferencias personales.
- c) Estructura de árbol genealógico.- Se copia el orden de los apellidos, generaciones, edades, etc., a la hora de asignar niveles jerárquicos en el organigrama de la empresa.
- d) Estructura trivial.- Asignar determinadas responsabilidades para cada una de las diversas ramas de la generación en la familia.
- e) Estructura policial.- Cada miembro importante de la familia tiene sus propios sistemas de información y control, así como también cuenta con su propio grupo de personas leales para poder enterarse de lo que las demás personas hacen en la empresa, esta estructura se da porque al miembro de la familia no se le comunica o informa de lo que está pasando en la empresa.
- f) Estructura de suplentes.- Es el resultado de reservar responsabilidades para miembros de la familia que aún no están en capacidad de desempeñarlas ya sea por ocupación, edad o cultura empresarial, manteniendo de esta manera a los *suplentes* hasta que el familiar pueda hacerlo.

Cuando en una Empresa Familiar se da una de estas estructuras, tarde o temprano llegará una crisis de carácter estructural, es decir, el conjunto de conflictos relacionados con las siguientes cosas: qué hay que hacer en la empresa, quién lo hace y con qué nivel de autonomía se puede desenvolver, cuáles son las asignaciones principales de recursos y el cómo ha de coordinarse; estas crisis estructurales, se dan en todo tipo de empresa, han sido calificadas como crisis de liderazgo, de autonomía y de control, según sea el caso pertinente.

La etapa más complicada dentro de la Empresa Familiar son estas crisis estructurales, y se presentan con mayor fuerza en el cambio de la segunda a la tercera generación, ya que los de la segunda generación una vez terminado su período de incorporación y al ser pocos en número tienen facilidades para alcanzar todos los acuerdos formales, inclusive sobre la asignación de responsabilidades²³.

²³ Proyecciones hechas en base a estudios sobre la Empresa Familiar, M. A. Gallo; ya que este caso de sucesión no es muy común y no ha sido viable en las empresas encuestadas.

Para evitar conflictos que se pueden presentar entre hermanos se espera años para que esta crisis estructural acabe, incrementando de esta manera la resistencia al cambio de la estructura, y por lo tanto nos vamos alejando rápidamente de la óptima adecuación con la estrategia planificada, este distanciamiento entre la estrategia, que a medida que pasa el tiempo necesita de cambios y una estructura cada vez más firme, acompañado del hecho que para la tercera generación este cambio no sirve y es inútil, hace que se incremente la difícil crisis estructural que se ha estado manteniendo durante años.

Como nos encontramos en una Empresa Familiar, todos los problemas a resolver se trasladan a las distintas ramas familiares y probablemente llegarán amplificadas ya que de una persona a otra hay variaciones en los datos que se pasan, por lo que se buscarán salidas de compromiso, estas salidas son simplemente un maquillaje a los problemas ya que no se los quieren ver por más obvios que estos parezcan.

Hay contradicciones en la manera de pensar y de actuar de cada persona, hay formas de dirigir y controlar que se han venido utilizando por muchos años, las nuevas generaciones salen preparadas de una manera similar únicamente en su contexto, pero en la práctica adquieren nuevos conocimientos, adelantos y formas de administrar modernas, las cuales son desconocidas para los fundadores de las empresas y están reacios al cambio, no desean que se les "mueva" las piezas dentro de su organización, esto ocurre en pequeños detalles que representa simples formalidades como sistemas de dirección, remuneraciones, trato al personal, motivación y desarrollo, eficacia, eficiencia, productividad, delegación de funciones, etc.

Otras veces los problemas son más reales y profundos, aquí tenemos la búsqueda de asesoramiento, nombramientos a terceras partes o la incorporación de miembros externos al consejo de administración, en estos casos ya no se puede dejar pasar el tiempo sin preocuparse de lo que está pasando, lamentablemente las soluciones se aplican tarde y se necesita más tiempo del que ya se ha perdido porque no se quiso o, en determinados casos, no se pudo resolver hace años.

El no querer ver una crisis estructural negando su existencia, retrasando el comienzo de una solución, constituye el fundamental problema de la Empresa Familiar ya que los directivos se dedican únicamente a fabricar soluciones, en vez de hacer lo que deben hacer, el resultado de esta afirmación resulta después de un período de tiempo cuando las causas finales de la crisis estructural y sus enormes problemas para resolverlos, se hacen patentes y presentes ante todos los miembros de la familia y de la organización.

Es entonces cuando algunos miembros capacitados de la tercera generación, al verse próximos candidatos para la dirección de esta empresa, o al comprender mejor la situación en la que se encuentra la Empresa Familiar y su poco futuro profesional que aquí le deparan, abandona la organización poniéndola en el peligro de que se transforme en un refugio de nadie, cueva de malandrines.

Es el momento en el que se producen segmentaciones entre activos y pasivos de la familia por una parte, y por la otra parte la empresa como 2 personas individuales, perdiendo de esa manera la identidad de una sola, con el peligro de que la parte que se queda dentro de la empresa termine siendo débil para poder competir en el mercado.

Además es cuando se producen ventas de las participaciones fuera de la familia, pudiendo de esta manera poner a la Empresa Familiar en peligro de perder su carácter e identidad familiar.

El reponer a la Empresa Familiar de una crisis de esta magnitud y con estas características toma tiempo y dedicación, tiempo que unido al período que duró la crisis significa un lapso prolongado en la que la empresa, más que orientarse a desarrollar fortalezas para poder competir, se dedica a curar todas sus debilidades creadas en la crisis ya que se corre el riesgo de transformarse en un refugio de inútiles.

2.4.4 Tropiezos de la empresa familiar:

Entre las razones que ayudan a explicar las dificultades que tienen este tipo de empresas hacia el crecimiento tenemos:

- Envejecimiento de la estructura organizativa y la maduración del producto y del mercado en que compite la empresa, teniendo en cuenta la baja propensión a tomar riesgos por parte de los empresarios acompañada de la creciente necesidad económica de la familia.
- La prolongada crisis que existe en la segunda generación que toma a su poder el manejo de la empresa ya que la ostentación de poder en cuanto a las responsabilidades no se han sabido canalizar.
- El problema de toda generación en financiar este crecimiento, desarrollo y rehabilitación estratégica de la empresa sin perder su esencia de empresa familiar.

Los puntos antes mencionados, siendo importantes, no son los más peligrosos, hay causas profundas y difíciles de identificar y aceptar por los protagonistas, y por lo tanto, difíciles de solucionar son: querer comprender, cambiar de pensamiento hacia otras alternativas y de admitir que tal vez no se tiene razón en todo y que las mejoras que se puedan proponer deben ser tomadas en cuenta por todos los miembros de la organización.

Con el paso del tiempo hay nuevas maneras de dirigir una empresa las que son estudiadas por las generaciones venideras y que para los fundadores son desconocidas, aquí es cuando se crea una barrera para el crecimiento; estas son los llamados tropiezos o *trampas* de la Empresa Familiar las que se han clasificado en²⁴:

- Confundir propiedad con capacidad para dirigir.- Se tiene claro que la propiedad simplemente se la adquiere con la compra de las acciones, las mismas que dependen de la cualidad que presenten y el estudio debido de la persona para adquirirlas.

Al inicio de toda empresa la propiedad y capacidad de dirección suele ser natural cuando su fundador hace crecer el negocio propuesto, posteriormente esta capacidad será buscada, evaluada y lograda por el directorio en base de resultados a la gestión dada.

Conforme la empresa se desarrolla cambian los entornos competitivos; se definen nuevas, distintas y múltiples capacidades directivas, estratégicas y organizativas; se proponen nuevas integraciones necesarias para la empresa según las circunstancias en las que se encuentra, se busca nueva tecnología que ayude a lograr productividad, todas estas se determinan en el corto y largo plazo, así mismo hay distintos propietarios, accionistas con expectativas de rentabilidad mayores y diversos grados de parentesco.

No es garantía que los propietarios poseen la capacidad de dirección para las nuevas situaciones de la empresa, pero esta situación es imposible de aceptar para la mayoría de los propietarios, además hay error en pensar que entre los propietarios hay los mismos derechos de ostentar el poder, hay más roles que van desde ser un accionista a ser un chico encargado de los recados de "papito", ya que para desempeñar un cargo hay que cumplir con una determinada calificación.

²⁴ Se ha tomado la clasificación propuesta en "La Empresa Familiar" pues es la más completa y realista.

- No seguir las leyes del mercado.- Hay que tener mucho cuidado en el control de los precios en los factores de producción, así como en la estructura competitiva del mercado y las necesidades de inversión.

El costo de los factores se confunde con las retribuciones del trabajo durante un período de tiempo. No es válido para una empresa que este remunerando por debajo del mercado a los miembros de la familia por considerar que por ser "propia" la empresa ya las cobrarán más adelante, o tener una remuneración superior debido a que la familia la necesita para vivir.

Los efectos de estas circunstancias crean confusión en la contabilización de los costos, y como no hay una base acertada para hacer una comparación con la competencia, se cometerán errores en el análisis de las políticas de venta.

Algo similar ocurre con las rentas de capital ya que no muestran los resultados reales de la empresa, si las políticas de dividendos, reinversión y ampliación de capital no es ortodoxa, estas políticas se las hace erróneamente y nos encontraremos en situaciones irreales de liquidez y rentabilidad, que tarde o temprano acabarán con la empresa familiar.

- Confundir cariño con un contrato de trabajo.- La empresa y la familia son instituciones con finalidades distintas, la generación de valor de ambas es diferente ya que la empresa genera riqueza y la familia felicidad. En una familia todos contribuyen al desarrollo sin medir lo que dan ni lo que reciben, la comprensión y cariño hacen que se pueda obtener más de lo que se espera recibir, en cambio, en una empresa cada persona tiene que aportar su esfuerzo para lograr la generación de riqueza económica, y en razón de esta aportación recibe parte de lo generado.

La relación contractual que se manifiesta en una empresa anima a competir por la búsqueda de lo mejor para la empresa, sustituir esta tensión por cariño, es una trampa que erosiona el compromiso y dedicación de las personas a encontrar ventajas competitivas para la Empresa Familiar.

- Retrasar la sucesión.- Aquí no se habla de la separación y sustitución de una persona por otra en un determinado momento, una sucesión es bien hecha mediante un proceso que abarca múltiples objetivos y actividades en diferentes áreas de la empresa las mismas que deben sustentar temas familiares muy distintos, significa que se habrán formado varios sucesores los cuales desarrollan un equipo directivo, una pirámide de edades y capacidades equilibradas, significa que los futuros

accionistas están en las condiciones de desempeñar sus responsabilidades y que estos accionistas son personas competentes.

Se tuvo que haber seguido un estudio de las relaciones entre accionistas, directivos, personal de la empresa y la familia para poner en práctica pactos sindicales de ser este el caso, obtenciones de liquidez, eventuales aperturas de capital, remuneraciones, etc.

Significa principalmente la transmisión de puntos básicos de una cultura de empresa hacia aquellas personas que las han de hacer vivir y evolucionar en un futuro, todos estos factores son tan contradictorios a la improvisación asumiendo que cualquier problema ya lo resolverán los sucesores, poniendo en claro que "después de mí, el diluvio", esto significa aferrarse a la idea que nadie conoce tanto de la empresa como esa persona que será sustituida, este proceso es largo y meticuloso, el cual dura años de preparación ya que es mucho más fácil la opción que el nuevo sucesor tenga una mayoría de propiedad que le permita el control de la empresa.

- Creerse inmunizado.- Los puntos anteriores son importantes pero este último es el peor de todos y con el que hay que tener mucho cuidado, ya que conduce a caer en cualquier momento y sin darse cuenta en creerse inmunizado, es decir, pensar que no se caerá en ninguna trampa ya que se poseen los conocimientos adecuados y se mantiene una actitud contraria hacia estos pensamientos.

Hay que saber que no existe una "vacuna" que haga a una empresa inmune a las trampas e impida de manera continuada que esto pase a través del tiempo.

Los problemas que mantiene cada empresa son relacionados con su entorno y los de la familia propietaria, estos problemas son múltiples, variados y cambian tanto en su forma como en su esencia, de modo que parecen ser problemas nuevos ya que si desde un principio se está convencido que se ha meditado en las trampas antes expuestas y se ha encontrado una solución e incluso se ha trabajado en su solución y además, se está preparado para no caer en otras formas de las mismas trampas que hoy se desconocen.

Esta inmunidad es sin duda la causa de la mayor parte de fallos en la continuidad de las Empresas Familiares, se puede estar preparado para estas trampas, mas no se está inmunizado.

2.5 EL EMPLEO

2.5.1 Estructura:

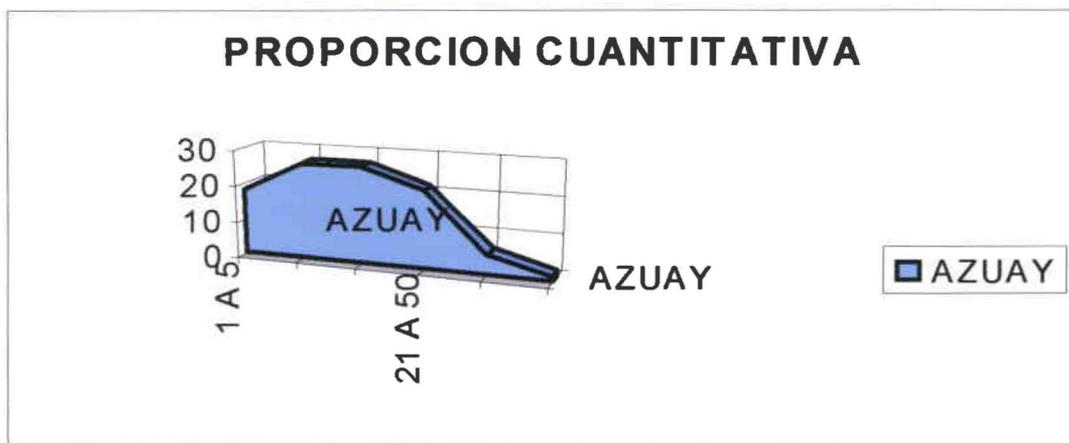
Es conveniente observar, para efectos del presente Trabajo de Titulación, la importancia de los sectores desde el punto de vista del empleo, aquí se destacan 4 sectores como los de mayor absorción de puestos de trabajo, ellos son en orden de importancia: Alimentos, Textiles y Confecciones, Maquinaria y Equipo y Productos Químicos, los cuales concentran el 75% del global de plazas de trabajo.



CIU	ACTIVIDAD	Porcentaje
1	Alimentos	20.70
2	Madera y Muebles	10.80
3	Papel e Imprenta	8.20
4	Químicos	13.30
5	Minerales no Metálicos	3.00
6	Maquinaria y Equipo	19.90
7	Textiles y Confecciones	20.30
8	Cuero y Calzado	3.80
TOTAL		100.00

Fuente: INSOTEC

Elaboración: Autor



PARTICIPACIÓN PORCENTUAL						
RANGO	1 A 5	6 A 10	11 A 20	21 A 50	51 A 100	MAS DE 100
AZUAY	18	26	26	22	6	2

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

En los resultados obtenidos, cerca del 44% de empresas están en un rango entre 1 y 10 empleados, el 48% esta en el rango entre 11 y 50 empleados y el 8% de las empresas tienen más de 50 empleados.

Según estudios realizados por INSOTEC en 1995, se establece que hay un cambio importante con relación al pasado, ya que en ese año en el rango de 1 a 10 empleados el promedio de empresas era del 50% en la provincia del Azuay²⁵.

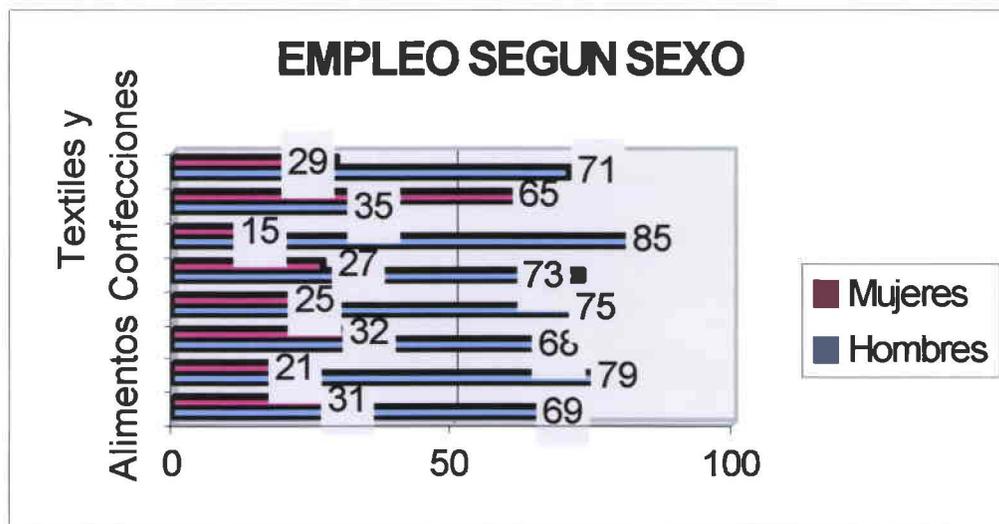
Este resultado puede ser dado por la crisis de 1999 en que las empresas más pequeñas desaparecieron, estimando una pérdida de 100.000 empleos por sector²⁶.

Después de la crisis de 1999 el sector recuperó el empleo que había perdido, ya que el año 2000 fue bastante bueno para algunas ramas de producción de la pequeña industria debido a la sobre devaluación al momento de realizar la dolarización, posteriormente en el 2001 no se ha notado mayor crecimiento en el empleo.

Dentro de la estructura del empleo se ha querido resaltar la participación de la mujer en los distintos sectores de la producción.

²⁵ Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

²⁶ Ing. Roberto Hidalgo, Estudio de la Pequeña Mediana y Microempresa (1999)



Participación porcentual				
CIU	ACTIVIDAD	TOTAL		
		Hombres	Mujeres	TOTAL
1	Alimentos	69	31	100
2	Madera y Muebles	79	21	100
3	Papel e Imprenta	68	32	100
4	Químicos	75	25	100
5	Minerales no Metálicos	73	27	100
6	Maquinaria y Equipo	85	15	100
7	Textiles y Confecciones	35	65	100
8	Cuero y Calzado	71	29	100
TOTAL		67	33	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

2.5.2 La Tercerización:

Refiriéndonos a la relación de dependencia de los trabajadores, es decir, si la pequeña industria utiliza mecanismos de flexibilidad laboral, sobre la base de las encuestas y entrevistas obtenidas, se concluye que en la práctica este mecanismo no es muy difundido ya que menos del 3% del personal se incorpora por esta vía, los sectores que lo realizan con mayor frecuencia son: Alimentos, Cuero y Calzado y Metalmecánica.



Participación porcentual				
CIIU	ACTIVIDAD	EMPLEO		TOTAL
		De Planta	Tercerizados	TOTAL
1	Alimentos	95	5	100
2	Madera y Muebles	98	2	100
3	Papel e Imprenta	98	2	100
4	Químicos	97	3	100
5	Minerales no Metálicos	98	2	100
6	Maquinaria y Equipo	97	4	100
7	Textiles y Confecciones	99	1	100
8	Cuero y Calzado	96	4	100
TOTAL		97	3	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

2.5.3 El empleo en el último año:

El grado en que la pequeña industria ha reactivado o no su reclutamiento de mano de obra, después de la etapa depresiva que significó la pérdida de al menos 100.000 plazas de trabajo²⁷, es muy importante y su estudio se realizará basándose en, si esa recuperación se ha dado progresivamente en el 2000 y en el 2001.

²⁷"La Empresa Familiar"- Ing. Hidalgo - 1999

Según datos proporcionados por el INSOTEC, el incremento promedio es casi nulo (0,23%), además hay sectores en los que si se presenta un incremento de personal y en otros disminuye según lo refleja el cuadro siguiente:



CIU	ACTIVIDAD	VARIACIÓN
1	Alimentos	-1.44
2	Madera y Muebles	2.47
3	Papel e Imprenta	2.16
4	Químicos	0.49
5	Minerales no Metálicos	4.18
6	Maquinaria y Equipo	2.90
7	Textiles y Confecciones	-0.98
8	Cuero y Calzado	-3.90
TOTAL		0.23

Fuente: INSOTEC
Elaboración: Autor

La recuperación de empleos se ha dado en el 2000 ya que en el 2001 no ha habido un crecimiento del empleo que genere el sector, el producto de la dolarización, que beneficio a algunas ramas de la producción, ya no se mantuvo en el 2001, por lo que el reto inmediato es mayor. La productividad y calidad serán las garantías para enfrentar al mercado.

2.6 ACTIVOS Y VENTAS

Uno de los parámetros que caracterizan a la pequeña industria es su inversión en activos fijos y su valor de ventas, estos son datos que generalmente la empresa prefiere mantenerlos bajo cierta reserva por considerarlos sensibles a su negocio, esto significa que en la práctica estos valores, si se obtienen, no son 100% confiables, por esto se ha recurrido a la información que mantiene el INSOTEC.

En otras ocasiones se ha podido obtener esta información en base a la encuesta realizada, esto se debe a que el 60% de las empresas encuestadas no contestó a estas preguntas, en otro 15% los valores entregados se consideran como no confiables.

Por las razones antes expuestas los datos que se presentan deben ser tomados con mucha precaución²⁸.

2.6.1 Inversión en activos fijos y totales:²⁹

El valor promedio de inversión en activos fijos a fines del 2000 en las empresas afiliadas a la Cámara, fue de \$ 115.888; el valor promedio de activo total fue de \$ 232.973, en consecuencia el activo corriente corresponde a \$ 117.085.

La inversión promedio por puesto de trabajo (activo fijo/empleo), en base a datos referenciales del INSOTEC y al promedio de ocupados señalado en sus investigaciones, el mismo que corresponde a 19, es de \$ 6.100 por empleo; de acuerdo con el presente trabajo la inversión promedio es de \$ 6.820 por empleo, gracias a la información brindada por el INSOTEC, únicamente de la provincia del Azuay la cual es nuestra base de estudio.

La relación entre el activo corriente y el activo total es de 51%, esta relación va a depender del tipo de actividad productiva de cada empresa y de las condiciones del mercado en el que se desenvuelve.

Así, empresas con dificultad de acceso a materia prima van a tener valores mayores de inventario que otras sin ese problema, además empresas que producen a pedido tendrán menos inventario de productos en proceso y terminados que aquellas empresas con producción en serie.

²⁸ Recomendación hecha por INSOTEC y su aplicación será de acuerdo a las necesidades de cada sector.

²⁹ Investigación realizada por INSOTEC en el 2001

CIU	ACTIVIDAD	AC. FIJO	AC. CORRIENTE	AC. TOTAL
1	Alimentos	211182.00	115210.00	326392.00
2	Madera y Muebles	174578.00	166633.00	341211.00
3	Papel e Imprenta	95014.00	97868.00	192882.00
4	Químicos	132358.00	136496.00	268854.00
5	Minerales no Metálicos	69912.00	42348.00	112260.00
6	Maquinaria y Equipo	51352.00	92230.00	143582.00
7	Textiles y Confecciones	56485.00	121747.00	178232.00
8	Cuero y Calzado	124047.00	300838.00	424885.00
TOTAL		115888.00	117085.00	232973.00

PROVINCIA	AC. FIJO	AC. CORRIENTE	AC. TOTAL
AZUAY	107463	99511	206974

Fuente: INSOTEC
Elaboración: Autor

2.6.2 Ventas totales:

Este valor alcanzó durante el año 2000³⁰, un promedio de \$ 281453 en las empresas afiliadas, esta cifra comparada con los activos totales, es una referencia de la eficiencia de la inversión, esta relación de eficiencia alcanza el valor de 1.21, que en comparación con la del sector industrial, según datos de la Superintendencia de Compañías, estaba en el orden de 1.24.

Según este dato las pequeñas industrias habrían aprovechado de manera muy similar su inversión total en relación a los ingresos obtenidos.

El gráfico permite ver las diferencias entre los diversos sectores y el promedio general de la Pequeña Industria, el sector metalmecánica sería el que aprovechó de mejor manera su inversión; además por sobre el promedio se encuentran los productos Químicos y Plásticos (1.39), Cuero y Calzado (1.29); el desempeño de cada sector depende de sus características particulares.

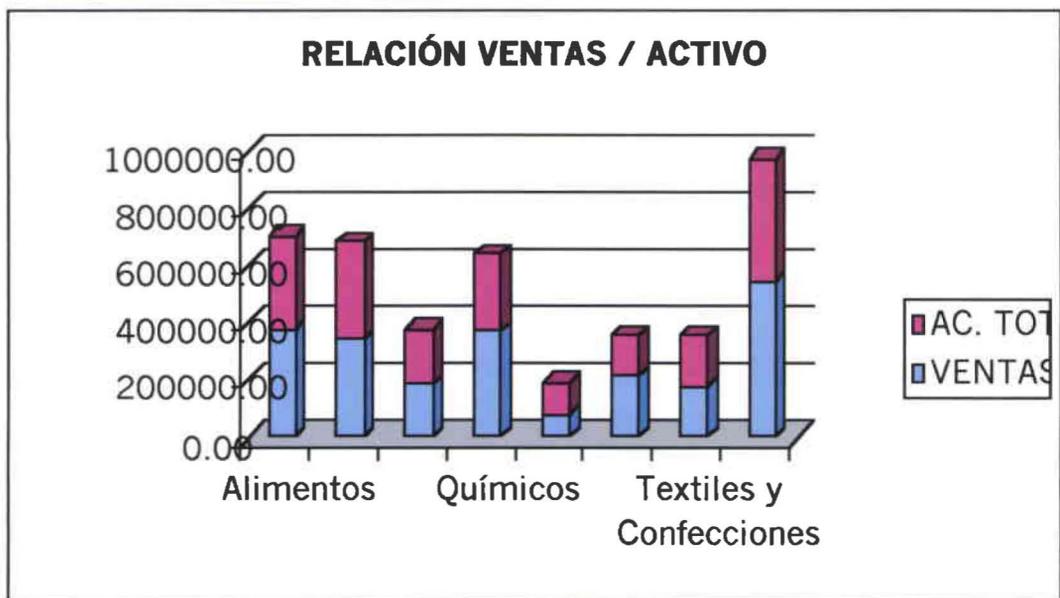
Es así que los resultados presentados dan una idea de lo que está ocurriendo en el sector respecto a la eficiencia en la utilización de los recursos, pero por no disponer de información confiable, no se puede profundizar en el análisis.

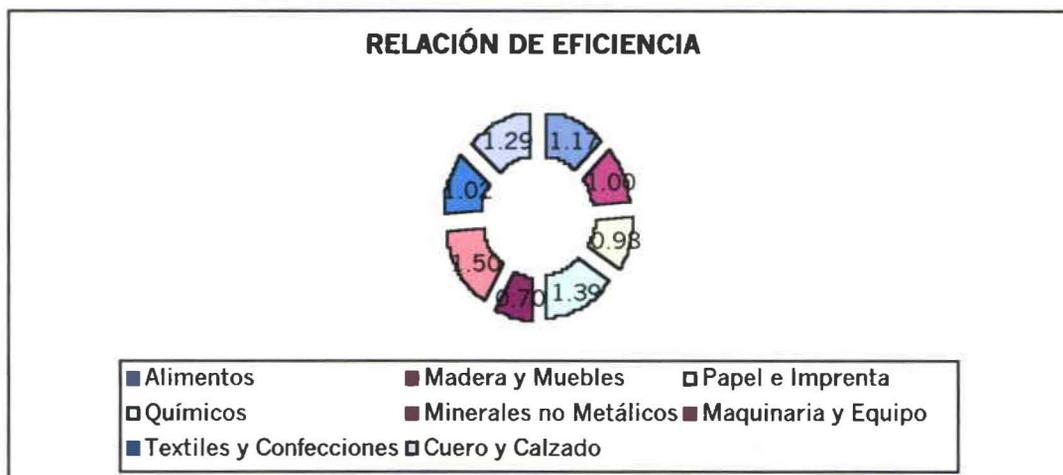
³⁰ Dato proporcionado por la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay y confirmado por INSOTEC en investigaciones recientes.

CIU	ACTIVIDAD	VENTAS	AC. TOTAL	VTAS/AC.TOTAL
1	Alimentos	383385.00	326392.00	1.17
2	Madera y Muebles	341475.00	341210.00	1.00
3	Papel e Imprenta	188984.00	192881.00	0.98
4	Químicos	374086.00	268854.00	1.39
5	Minerales no Metálicos	79080.00	112260.00	0.70
6	Maquinaria y Equipo	215195.00	143583.00	1.50
7	Textiles y Confecciones	181822.00	178232.00	1.02
8	Cuero y Calzado	549217.00	424886.00	1.29
TOTAL		281453.00	232973.00	1.21

PROVINCIA	VENTAS	AC. TOTAL	VTAS/AC.TOTAL
Azuay	233749.00	206974.00	1.13

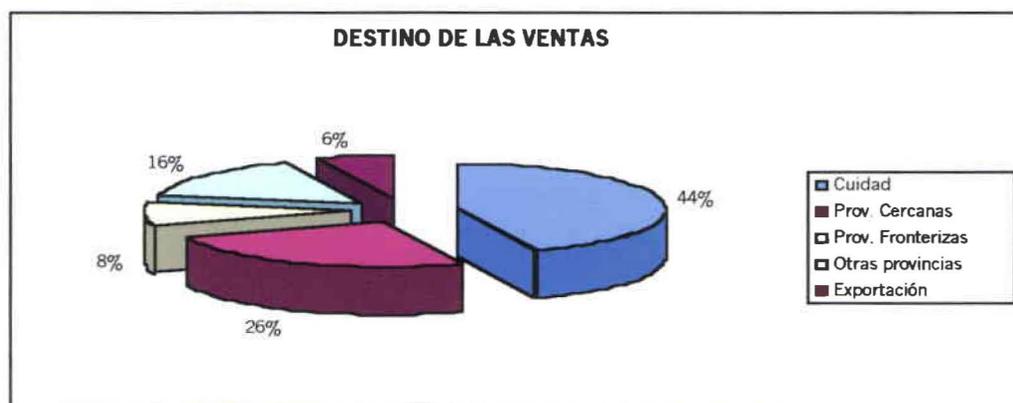
Fuente: INSOTEC
Elaboración: Autor





2.6.2.1 Destino de las ventas:

Para 44 de las empresas entrevistadas, el mercado donde se desempeñan es el local, es decir la ciudad donde desarrollan sus actividades; 26 empresas tendrían un alcance regional, es decir además de su ciudad, habría ampliado su influencia a otras provincias; 8 empresas habrían extendido su radio de acción a las provincias limítrofes con el fin de alcanzar el mercado de los países a través del comercio fronterizo encontrando a su vez desventajas cambiarias; y solamente 6 empresas afirmaron que estarían manteniendo un flujo constante de exportación³¹.



³¹ Datos conseguidos a través de la encuesta realizada.

DESTINO	No. De Empresas
Cuidad	44.00
Prov. Cercanas	26.00
Prov. Fronterizas	8.00
Otras provincias	16.00
Exportación	6.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Hay empresas con una elevada dependencia del mercado local, lo cual es explicable por el tamaño y la naturaleza de la producción, además existe una relación directa entre el incremento de las ventas en provincias vecinas y la reducción de la dependencia respecto al mercado local.

Tener exclusivamente como mercado al local o regional no siempre es una desventaja, ya que una empresa podría plantarse como estrategia satisfacer adecuadamente las demandas de determinados nichos del mercado, dado un producto, un tamaño de empresa o una tecnología determinada³².

Es muy estimulante encontrar empresas cuyo mercado de sustentación está constituido por las exportaciones, un dato del MICIP manifiesta que *"Empresas con base en la exportación son aquellas cuyas ventas externas se ubican en rangos de mercado iguales o superiores al 60% de su producción"*³³. Para Azuay tiene gran importancia relativa los mercados locales y regionales.

Las proyecciones o estimaciones de la distribución de las ventas para el presente año en la provincia del Azuay son las siguientes:



³² R. Hidalgo - Publicación de 1999.

DÉSTINO	PORCENTAJE
Ciudad	38.30
Prov. Cercanas	28.50
Prov. Fronterizas	8.80
Otras provincias	17.90
Exportación	6.60

Fuente: INSOTEC / Entrevistas
Elaboración: Autor

2.6.2.2 Principales compradores:

El mercado interno de la Pequeña Industria puede dividirse en dos grandes grupos: El privado, que representa el 80% y el público que equivale al 20%. Ambos sectores tienen formas distintas de comercialización en cuanto a contratación, volúmenes de venta, formas de entrega, pago, exigencias de calidad, garantías, etc., las cuales obligan a definir diferentes estrategias de mercado.



SECTOR	PORCENTAJE
Público	20.00
Privado	80.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

³³ Registro del MICIP en años anteriores.

Dentro del sector privado podemos distinguir la importancia sobre el consumidor directo ya que representa el 40% de sus clientes, es decir que los compradores recurren más a los centros de venta de los fabricantes o a las plantas industriales³⁴.

Los distribuidores o intermediarios representan el 30%, lo cual resalta que la principal vía de llegar al consumidor es a través de la cadena de intermediación, este proceso no estaría desempeñando eficientemente el papel que le corresponde para acercar a productores y consumidores o habría que preguntarse cuán integrada esta la Pequeña Industria dentro de sus cadenas de comercialización?

Por otro lado las "Otras Industrias" significan el 11% y son las industrias productoras de materias primas, insumos o semielaborados, que venden directamente a sus consumidores, este dato además refleja la escasa integración hacia adelante dentro de la cadena de producción³⁵.

En lo que corresponde al sector público es importante recalcar la importancia de Ministerios o entidades relacionadas al Gobierno Central, pues son grandes compradores de insumos para las actividades cotidianas (suministros de oficina, uniformes, materiales de limpieza y mantenimiento), y bienes de inversión (materiales de construcción, servicios de ingeniería y montaje industrial), de tal modo que este segmento del mercado es clave para una estrategia económica que promueva el desarrollo industrial.

DESCRIPCIÓN		0 a 20%	21 a 40%	41 a 60%	61 a 80%	81 a 100%	TOTAL
Compradores Privados		56	79	87	82	96	80
1	Consumidor directo	23	29	45	43	52	38.4
2	Distribuidor	19	37	32	32	36	31.2
3	Otras industrias	14	13	10	7	8	10.4
Compradores Públicos		44	21	13	18	4	20
1	Instituciones	19	11	7	8	2	9.4
2	Empresas	9	5	3	2	1	4
3	Municipios	10	5	2	7	1	5
4	Otros	6	0	1	1	0	1.6
TOTAL		100	100	100	100	100	100

Fuente: Encuesta / INSOTEC

Elaboración: Autor

³⁴ Los datos presentados a continuación, son resultado de la encuesta realizada.

³⁵ Se concuerda con estudios realizados sobre el sector y el tema - INSOTEC

2.6.2.3 Distribución de las ventas:

Tomando en cuenta la totalidad del mercado y no los sectores público y privado por separado, tenemos que:

- Las ventas en planta y en local propio, las que se realizan utilizando la propia red de distribución, aumentan significativamente. Esto es muy claro ya que la comercialización con entidades estatales facilita la venta directa.
- Se confirma la poca importancia de sectores mayoristas o minoristas.

Productos como materiales de construcción (ladrillos, bloques, tubos de hormigón), productos de aserraderos e industrias de muebles, se fabrican bajo pedido o en lotes de determinados volúmenes de venta en los establecimientos propios.

En cambio en aquellos sectores en los que se trabaja sobre producción en serie (alimentos, químicos, textil y confecciones), prevalecen los mecanismos de distribución directa, recurren a la distribución al por mayor y menor.



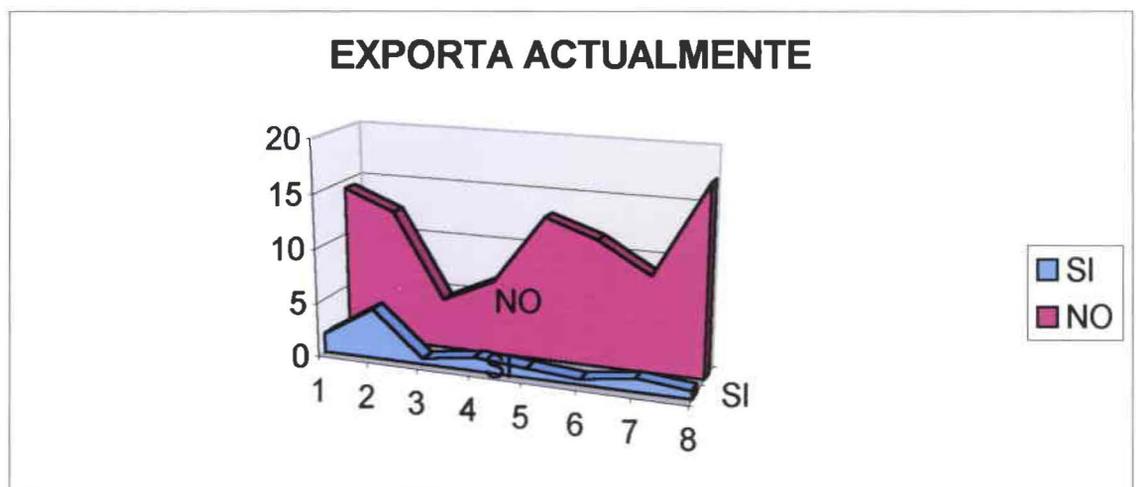
CIU	ACTIVIDAD	Ventas en % realizadas en:				TOTAL
		Planta	L. Propio	Mayorista	Minorista	
1	Alimentos	44.00	25.00	24.00	7.00	100.00
2	Madera y Muebles	65.00	24.00	8.00	3.00	100.00
3	Papel e Imprenta	50.00	29.00	6.00	15.00	100.00
4	Químicos y Plásticos	51.00	25.00	18.00	6.00	100.00
5	Minerales no Metálicos	72.00	22.00	3.00	3.00	100.00
6	Maquinaria y Equipo	58.00	30.00	10.00	2.00	100.00
7	Textiles y Confecciones	50.00	22.00	16.00	12.00	100.00
8	Cuero y Calzado	53.00	32.00	15.00	0.00	100.00
TOTAL		55.00	26.00	13.00	6.00	100.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

2.7 EXPORTACIONES

2.7.1 Evolución:

Según datos del MICIP, actualmente exportan menos empresas respecto de aquellas que lo hacían anteriormente, hay que tener cuidado con este dato ya que en el pasado esa referencia proviene de un lapso indeterminado, mientras que en el presente, este dato tiene que ver con un momento preciso del tiempo.



CIIU	ACTIVIDAD	Exportó alguna vez?(%)		Exporta actualmente?(%)	
		SI	NO	SI	NO
1	Alimentos	3	13	2	14
2	Madera y Muebles	8	9	5	12
3	Papel e Imprenta	1	4	1	5
4	Químicos y Plásticos	2	6	1	7
5	Minerales no Metálicos	1	13	1	13
6	Maquinaria y Equipo	2	10	0	12
7	Textiles y Confecciones	2	8	1	9
8	Cuero y Calzado	4	14	1	17
TOTAL		3	10	1	11

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

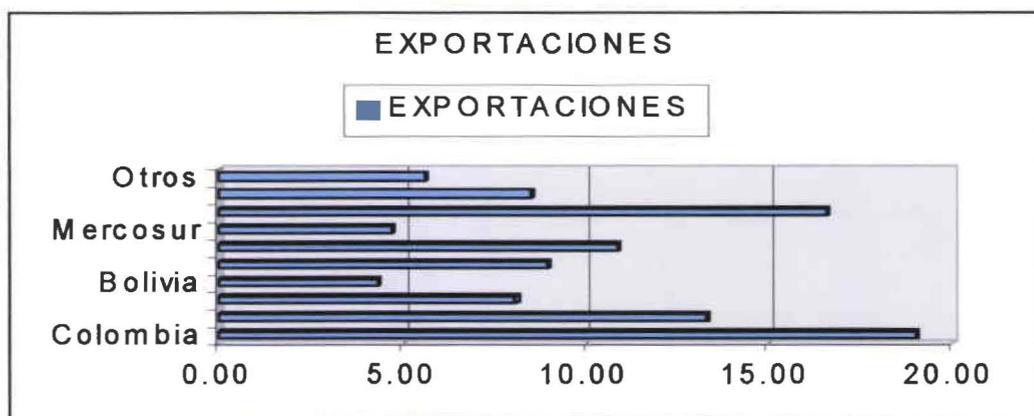
2.7.2 Destino de las exportaciones:

El destino de las exportaciones es: Comunidad Andina, Estados Unidos, América Central y Europa, entre los que más sobresalen con el 80%. Hay que recalcar la importancia de los mercados de Colombia y Perú ya que juntos representan el mercado externo del 33% de empresas que exportan.

La estrategia exportadora debe concentrar su atención en mantener y expandir los mercados actuales, especialmente aquellos en los cuales los productos ecuatorianos mantienen cierto posicionamiento:

- Para la industria de alimentos los mercados de mayor importancia son Estados Unidos (21%), Colombia (18%) y luego están Perú y la Comunidad Europea.
- La industria de Cuero y Calzado estaría exportando únicamente a Colombia y Centroamérica, las empresas de este sector deberían reiniciar su estrategia de ventas al exterior.
- La industria de Madera y Muebles tiene al mercado Norteamericano (20%), luego están Europa, América Central y Colombia.

- El 24% de empresas de Papel e Imprentas ecuatorianas, tienen a Colombia como su principal país de exportación.
- La industria química vende el 66% de su producción a Colombia, Perú y Centroamérica.
- La industria de Textiles y Confecciones muestra una diversificación más pronunciada, sin embargo y para tomar como referencia, el 19% de sus productos los dirige a los Estados Unidos de América.



CIIU	ACTIVIDAD	DESTINO DE LAS EXPORTACIONES (%)										
		Colombia	Perú	Venezuela	Bolivia	Chile	C. América	Mercosur	EE.UU	Europa	Otros	TOTAL
1	Alimentos	18	13	10	3	5	6	10	21	12	2	100
2	Madera y Muebles	14	6	6	3	8	14	3	20	15	11	100
3	Papel e Imprenta	24	12	12	6	6	11	1	18	10	0	100
4	Químicos y Plásticos	24	24	4	7	7	18	4	7	1	4	100
5	Minerales no Metálicos	0	0	0	0	0	21	0	58	0	21	100
6	Maquinaria y Equipo	25	24	12	3	10	5	5	5	5	6	100
7	Textiles y Confecciones	14	7	10	6	14	12	4	19	7	7	100
8	Cuero y Calzado	65	0	0	0	0	35	0	0	0	0	100
TOTAL		23	11	7	4	6	15	3	19	6	6	100

Fuentes: Encuesta
Elaboración: Autor

2.7.3 Razones por las que no exporta:

En esquema de dolarización, el país impone como estrategia básica para la generación de divisas su capacidad exportadora, muchas empresas han emprendido este camino pero hay factores de carácter empresarial, sectorial y macroeconómicos que afectan a la competitividad de la oferta nacional, entre los principales tenemos:

- Capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes en relación con el tamaño de la Pequeña Industria y su empresa no concreta alianzas empresariales para incrementar el potencial productivo.
- La simplificación legal y administrativa en los procedimientos para exportar hacen falta y además existe desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, en normas establecidas, en acuerdos multilaterales y bilaterales.
- Los precios no competitivos debido a factores como: Pocas posibilidades de lograr economías de escala gracias a mayores volúmenes de producción, Carencia de capital de trabajo y altos costos de financiamiento, Débiles encadenamientos (provisión de materias primas e insumos), desperdicio de materias primas, inflexibilidad ante política monetaria.
- La calidad debe ir de acuerdo con las exigencias del mercado ya que hay nichos muy diferenciados en técnicas y especificaciones, tomando en cuenta que los mercados son cada vez más exigentes ante el cumplimiento de normas y estándares internacionales.
- Trabas arancelarias y no arancelarias impuestas por los países importadores ya que su objetivo es proteger la producción nacional.



CIIU	ACTIVIDAD	RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTA (%)							TOTAL
		No sabe	Calidad	Precios	Capacidad	Barreras	Barreras N.A.	Otras	
1	Alimentos	19	12	16	31	6	1	15	100
2	Madera y Muebles	24	10	10	32	7	0	17	100
3	Papel e Imprenta	21	8	5	35	15	1	15	100
4	Químicos y Plásticos	9	14	18	25	15	1	18	100
5	Minerales no Metálicos	25	10	10	34	10	1	10	100
6	Maquinaria y Equipo	15	10	12	27	12	3	21	100
7	Textiles y Confecciones	26	8	11	32	7	1	15	100
8	Cuero y Calzado	8	15	25	35	5	1	11	100
TOTAL		18	11	13	31	10	1	15	100

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3

FACTORES DE PRODUCCIÓN

Toda Nación o sector productivo tiene en mayor o menor grado los elementos (mano de obra, capital, infraestructura, tecnología) que, combinados de determinada forma, permite producir bienes y servicios; pero esta afirmación es real, únicamente desde el punto de vista de la cantidad.

Es necesario evaluar su calidad, costo, disponibilidad, y conocer en que medida estos factores contribuyen a crear ventajas competitivas, es decir lograr conocer la eficiencia y efectividad con la que se trabaja.

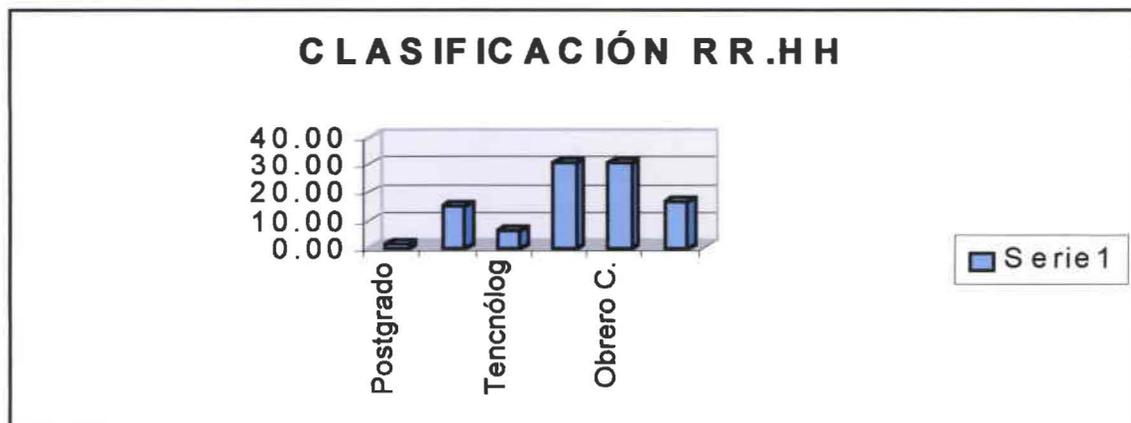
3.1 RECURSOS HUMANOS

3.1.1 Calificación:

Revisando la estructura en el interior de las diferentes empresas de los sectores tenemos:

CIU	ACTIVIDAD	Postgrado	Profesionales	Tecnólogos	Bachilleres	Obrero C.	Obrero N.C.
1	Alimentos	1	18	7	35	27	12
2	Madera y Muebles	1	12	6	33	23	25
3	Papel e Imprenta	1	15	5	30	45	4
4	Químicos y Plásticos	2	20	8	30	25	15
5	Minerales no Metálicos	0	20	4	31	15	30
6	Maquinaria y Equipo	2	15	8	29	27	19
7	Textiles y Confecciones	2	12	4	33	40	9
8	Cuero y Calzado	2	12	5	25	31	25
TOTAL		1	16	6	31	29	17

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor



- Todas las medianas y grandes empresas que han logrado crecer con el transcurso de los años y actualmente se encuentran en posiciones catalogadas como privilegiadas, incorporan personas con formación de postgrado, lo cual demuestra la presencia en el sector de ejecutivos personas de nueva generación, con visiones y expectativas modernas, este es un gran paso hacia el cambio.
- El 16% de los trabajadores corresponde al nivel profesional, lo que refleja un proceso de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica. Según investigaciones anteriores³⁶, el promedio de empleados con instrucción superior, bordeaba el 7%; esto de acuerdo a las características específicas de los sectores o de las tecnologías de producción, donde es mayor o menor el grado de preparación superior.

En sectores como confecciones y madera el 11% de ocupados son profesionales, en cambio en el sector químico esta relación representa el 20%.

- El reclutamiento de tecnologías y bachilleratos, tiene relación directa con cargos medios para los procesos de producción, mantenimiento y control de calidad, es por esto que según el sector en el que nos encontremos, habrá una proporción mayor de estudiantes recién graduados del colegio, es decir bachilleres.

³⁶ Registros utilizados por el MICIP y R. Hidalgo - 1999

- En el área de producción el 63% corresponde a obreros, en el área de control de calidad el 76% son profesionales, tecnólogos y bachilleres, dentro de mantenimiento el 60% son bachilleres y obreros calificados, dentro del área administrativa el 81% del total de empleados, son personas que tienen formación profesional y bachillerato, en el área de ventas el 93% está integrado por profesionales, tecnólogos y bachilleres.



CIU	ACTIVIDAD	Postgrado	Profesionales	Tecnólogos	Bachilleres	Obrero C.	Obrero N.C.
1	Producción	1	3	3	30	40	23
2	Control de calidad	4	29	18	29	15	6
3	Mantenimiento	1	12	17	34	26	11
4	Admini. y Contab.	3	54	12	27	3	2
5	Ventas	2	32	13	48	5	3
TOTAL		3	33	16	42	22	11

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Dentro de la provincia del Azuay se nota una gran presencia de bachilleres trabajando, principalmente en el campo de las ventas y mantenimiento, además hay un 27% de obreros no calificados resultado de la alta migración hacia el exterior de la mano de obra calificada. Al comparar los niveles de preparación entre sectores, se encuentra:

- Alta participación de profesionales con postgrado en maquinaria y equipo, alimentos, textil y confecciones.
- Mayor concurrencia de profesionales en las industrias de productos químicos, minerales no metálicos y alimentos.

- Más concentración de tecnólogos en metalmecánica y alimentos.
- Mayor presencia de obreros calificados en las industrias de confecciones, alimentos, metalmecánica y papel e imprenta.
- Los obreros no calificados están en las industrias de madera, alimentos y maquinaria.

Dentro de la distribución de las diferentes categorías de personal en las diversas áreas:

- La mayor cantidad de profesionales con postgrado está en el área de control de calidad.
- El 86% de los profesionales están dedicados a las labores administrativas y de ventas.
- Los tecnólogos tienen mayor presencia en áreas de producción y de administración, ambas con el 15%.
- El 30% de los bachilleres, el 40% de los obreros calificados y el 23% de los obreros no calificados están en el área de producción.
- En la totalidad del personal, se nota que el 67% está en labores de producción, el 14% en administración, el 9.5% en ventas y el 9.5% restante está asignado a control de calidad y mantenimiento³⁷.

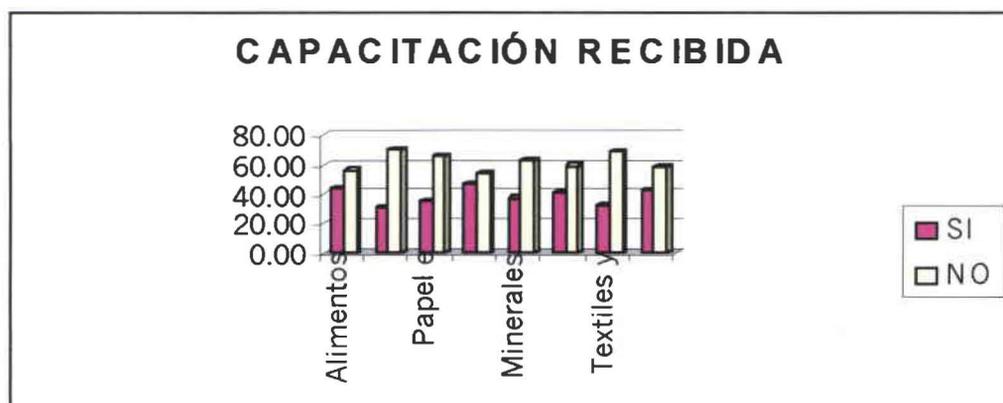
3.2 CAPACITACIÓN

3.2.1 Capacitación recibida:

Hay que considerar que después de la encuesta realizada, el 61% de las empresas manifiestan no haber recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, incluso sectores como madera y muebles, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos.

³⁷ Estudio realizado por INSOTEC en el 2001

Esta cifra no toma en cuenta la capacitación recibida por cuenta propia ya que los sectores antes mencionados lideran los procesos de capacitación en planta, la carrera de muchos obreros suele iniciarse como aprendices dentro de la empresa.



CIU	ACTIVIDAD	SI	NO	TOTAL
1	Alimentos	44.00	56.00	100.00
2	Madera y Muebles	30.00	70.00	100.00
3	Papel e Imprenta	35.00	65.00	100.00
4	Químicos y Plásticos	46.00	54.00	100.00
5	Minerales no Metálicos	37.00	63.00	100.00
6	Maquinaria y Equipo	41.00	59.00	100.00
7	Textiles y Confecciones	32.00	68.00	100.00
8	Cuero y Calzado	42.00	58.00	100.00
TOTAL		39.00	61.00	100.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

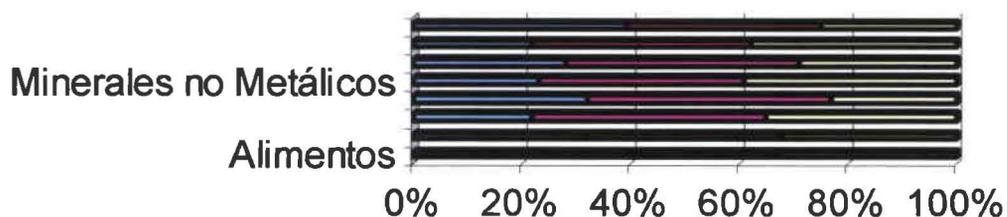
3.2.2 Frecuencia de la capacitación:

La capacitación sistemática del personal que labora en plantas industriales, es la mejor vía para un proceso sostenido de innovación tecnológica, los datos obtenidos a través de las encuestas son:

- El 27% de las empresas capacita a su personal de forma periódica.
- El 73% de las empresas encuestadas no tienen prioridad en la capacitación, pues no capacita o lo hace rara vez.
- El sector de Cuero y Calzado registra el índice más elevado de capacitación periódica (39%), a continuación están los sectores de Madera y Químicos.

FRECUENCIA

■ Periódica ■ Esporádica □ No Capacita



CIUU	ACTIVIDAD	FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN (%)		
		Periódica	Esporádica	No Capacita
1	Alimentos	26.00	41.00	33.00
2	Madera y Muebles	32.00	36.00	32.00
3	Papel e Imprenta	22.00	43.00	35.00
4	Químicos y Plásticos	32.00	45.00	23.00
5	Minerales no Metálicos	23.00	38.00	39.00
6	Maquinaria y Equipo	28.00	43.00	29.00
7	Textiles y Confecciones	22.00	40.00	38.00
8	Cuero y Calzado	39.00	36.00	25.00
TOTAL		27.00	41.00	32.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

3.2.3 Fuentes de capacitación:

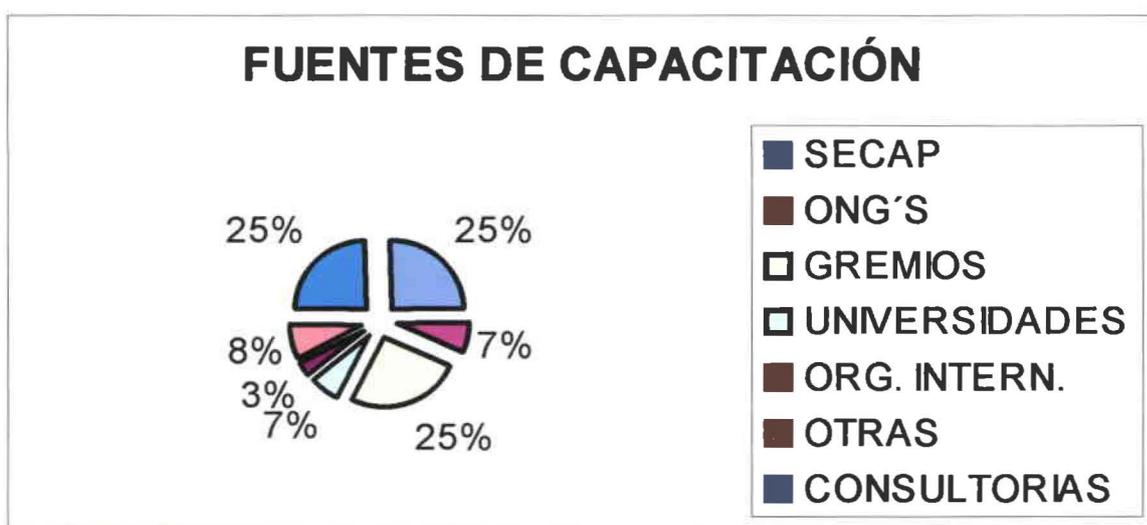
Históricamente las fuentes más importantes han sido los propios gremios de la Pequeña Industria, como lo afirman los propietarios entrevistados, el SECAP y las empresas privadas especializadas en estos servicios.

El SECAP ha sido uno de los centros más utilizados para entrenamiento en las diferentes industrias como Cuero y Calzado, Madera y Muebles, siendo Metalmecánica

el más importante; los sectores de alimentos y químicos han acudido con más frecuencia a empresas privadas de capacitación, entre las que se incluyen los proveedores de maquinaria e insumos³⁸.

Por otro lado, las Universidades a pesar de los intentos que han realizado para obtener un mayor acercamiento hacia los sectores productivos brindando capacitación, todavía tienen una influencia limitada³⁹.

Las organizaciones gubernamentales, nacionales y extranjeras, organismos internacionales, despliegan programas de capacitación y asistencia técnica ya sea por alianzas con organismos públicos y privados o directamente.



CIU	ACTIVIDAD	SECAP	ONG'S	GREMIOS	UNIVERSIDAD	ORG. INTERN.	OTRAS	CONSULTORIAS
1	Alimentos	18.00	9.00	21.00	6.00	5.00	11.00	30.00
2	Madera y Muebles	41.00	5.00	21.00	7.00	0.00	7.00	19.00
3	Papel e Imprenta	27.00	9.00	32.00	6.00	6.00	6.00	14.00
4	Químicos y Plásticos	18.00	7.00	20.00	13.00	5.00	10.00	27.00
5	Minerales no Metálicos	19.00	14.00	30.00	11.00	8.00	8.00	11.00
6	Maquinaria y Equipo	33.00	5.00	22.00	8.00	2.00	9.00	22.00
7	Textiles y Confecciones	21.00	5.00	36.00	1.00	1.00	4.00	32.00
8	Cuero y Calzado	31.00	4.00	23.00	8.00	4.00	0.00	31.00
TOTAL		25.00	7.00	25.00	7.00	3.00	8.00	25.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

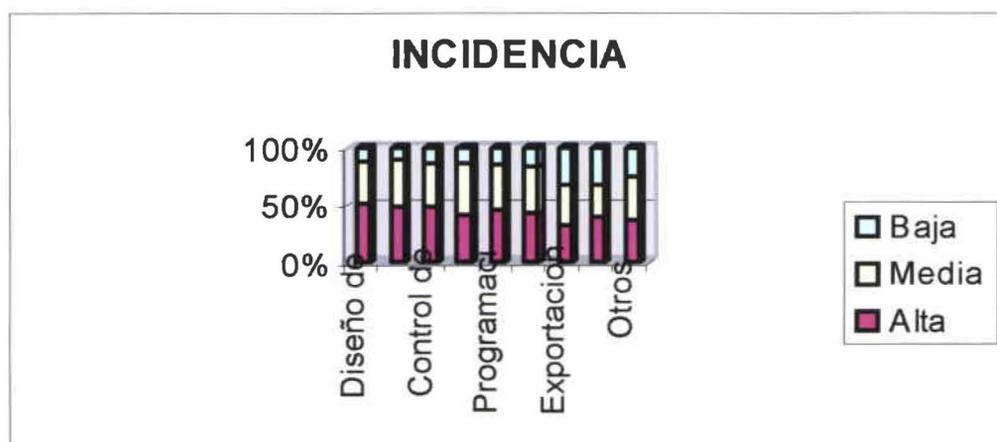
³⁸ Datos obtenidos en base a las entrevistas realizadas con los encargados de la capacitación dentro de la empresa-RR.HH

³⁹ R. Hidalgo - Evolución y situación actual de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador - 1999

Dentro de la provincia del Azuay, el SECAP es la entidad más demandada, seguida por la Cámara de la Pequeña Industria y la empresa privada.

3.2.3.1 Incidencia de la capacitación:

Para poder evaluar la capacitación es preciso saber sobre aquellos aspectos claves para la innovación y modernización industrial, el resultado de la investigación nos muestra según el gráfico que:



ACTIVIDAD	Alta	Media	Baja	TOTAL
Diseño de productos y procesos	52.00	36.00	12.00	100.00
Técnicas de producción	49.00	40.00	11.00	100.00
Control de Calidad	49.00	39.00	13.00	101.00
Mantenimiento	41.00	45.00	14.00	100.00
Programación y control de la producción	46.00	39.00	15.00	100.00
Control de costos	42.00	42.00	16.00	100.00
Exportaciones	33.00	34.00	33.00	100.00
Gestión Ambiental	40.00	28.00	32.00	100.00
Otros	37.00	38.00	25.00	100.00
TOTAL	45.00	39.00	16.00	100.00

Fuente: Encuesta / INSOTEC

Elaboración: Autor

- El impacto de la capacitación es considerado alto por el 45% de empresas, y el 39% lo considera de nivel medio.
- Los resultados en el gráfico explican sus efectos sobre las diferentes actividades que se han considerado para la capacitación, pero debemos enfatizar que los impactos más importantes han sido sobre el desarrollo de productos y procesos y sobre la calidad.
- Algunos de los factores que tienen que ver con el grado de receptividad y aplicación de los conocimientos impartidos son: la aptitud de los capacitados, las posibilidades reales de aplicación de las habilidades y destrezas recibidas, el ambiente de innovación que mantenga la empresa, la calidad de los conocimientos impartidos, el estado de la tecnología para la aplicación del entrenamiento; esto explicaría que el mismo tema en diversas industrias tenga diferente impacto y aplicación.

Las fuentes de financiamiento para la capacitación son en un 90% propios y, según indicaciones de los empresarios, los organismos estatales como la CFN y CORPEI, cubren tan solo el 3% de las empresas del sector de la pequeña industria afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria; por lo que la capacitación depende exclusivamente del esfuerzo empresarial.

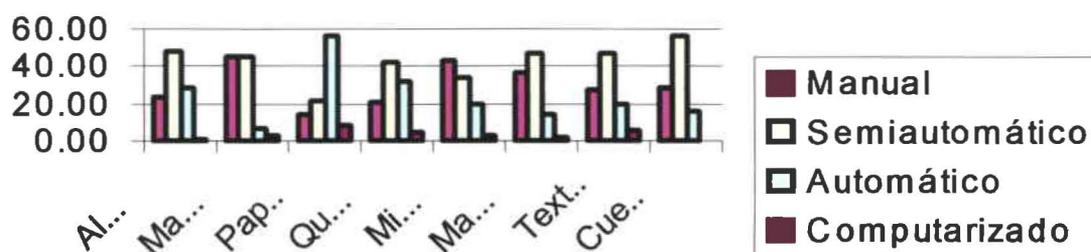
3.3 TECNOLOGÍA

3.3.1 Maquinaria y equipo:

3.3.1.1 La Automatización:

Una evaluación realizada por los propios empresarios, demuestra que el 30% del equipamiento es de acondicionamiento manual mediante fuerza de trabajo del operario, el 45% es semiautomático o de acondicionamiento hidroeléctrico, el 22% es automático a través de sistemas de control y el 3% restante es computarizado el mismo que controla todo el proceso.

AUTOMATIZACIÓN



CIU	ACTIVIDAD	GRADO DE AUTOMATIZACIÓN				TOTAL
		Manual	Semiautomático	Automático	Computarizado	
1	Alimentos	23.00	48.00	28.00	1.00	100.00
2	Madera y Muebles	45.00	45.00	7.00	3.00	100.00
3	Papel e Imprenta	14.00	22.00	56.00	8.00	100.00
4	Químicos y Plásticos	21.00	42.00	32.00	5.00	100.00
5	Minerales no Metálicos	43.00	34.00	20.00	3.00	100.00
6	Maquinaria y Equipo	37.00	47.00	14.00	2.00	100.00
7	Textil y Confecciones	27.00	47.00	20.00	6.00	100.00
8	Cuero y Calzado	28.00	56.00	16.00	0.00	100.00
TOTAL		29.00	44.00	24.00	3.00	100.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

- Al interior de los sectores prevalece la maquinaria y el equipo con acondicionamiento manual especialmente en los sectores de madera y muebles (45%), minerales no metálicos (43%) y metalmecánica (37%).
- Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (48%), confecciones (47%) y madera y muebles (45%).
- En la utilización de equipamiento automático resaltan los sectores de papel e imprenta (56%), Químicos y Plásticos (32%) y alimentos (28%).

La modernización tecnológica de la pequeña empresa en los procesos de fabricación es restringido, si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es limitado⁴⁰.

Las cifras que se presentaron no mantienen una homogeneidad de los establecimientos, ya que se debe contar que existen productoras y maquinaria con distintos grados de obsolescencia o modernización, inclusive en aquellas empresas que realizan sus trabajos de manera similar (en procesos o en serie), combinando todos los sectores maquinaria y equipo de distinto nivel tecnológico.

El origen de esta maquinaria proviene básicamente de países europeos (33%), Estados Unidos (28%), Comunidad Andina (19%) y Japón (10%).

3.3.1.2 Antigüedad de la Maquinaria y Equipo:

Es fácil advertir el retraso que tienen todos los sectores en la modernización de su equipo de trabajo, el 43% de la maquinaria que ocupan las empresas tiene un máximo de 10 años, el 31% está entre los 10 y 20 años y el 18% de las empresas mantiene su maquinaria desde hace 20 o 30 años, el 8% de las empresas tienen más de 30 años su equipo. Debido a la falta de financiamiento, hoy en día muchas de las empresas ya no pueden renovar su maquinaria y deben continuamente estar reparando y "parchando" sus equipos, lo cual es muy costoso y retrasa los procesos de producción, siempre y cuando este mantenimiento no sea continuo, ya que no siempre la eficiencia radica en el grado de modernidad de los equipos.

Hay que considerar que la vida útil de la maquinaria va más allá de lo que financieramente se considera para los efectos de la depreciación, no necesariamente toda maquinaria que ha cumplido su período de depreciación es obsoleta.

En estudios realizados en años anteriores⁴¹, se nota que a pesar de que se ha mejorado en algo en nivel tecnológico, la antigüedad de la maquinaria está en aumento, logrando un efecto negativo sobre la competitividad.

El cambio de nivel tecnológico se puede explicar en la relación entre maquinaria que no se puede renovar y muchas empresas que compran maquinaria usada

⁴⁰ R. Hidalgo - Estudios sobre la Pequeña Industria - INSOTEC

⁴¹ INSOTEC 1995 e INEC 1994

CIU	ACTIVIDAD	< 1960	60-70	70-80	80-90	91-2000
1	Alimentos	3.00	11.00	21.00	26.00	39.00
2	Madera y Muebles	0.00	0.00	21.00	41.00	38.00
3	Papel e Imprenta	0.00	10.00	17.00	32.00	41.00
4	Químicos y Plásticos	1.00	3.00	15.00	39.00	42.00
5	Minerales no Metálicos	0.00	3.00	22.00	31.00	44.00
6	Maquinaria y Equipo	2.00	10.00	18.00	32.00	38.00
7	Textil y Confecciones	2.00	4.00	18.00	24.00	52.00
8	Cuero y Calzado	5.00	5.00	6.00	27.00	57.00
TOTAL		2.00	6.00	18.00	31.00	43.00

Fuente: MICIP / INSOTEC / INEC
 Elaboración: Autor

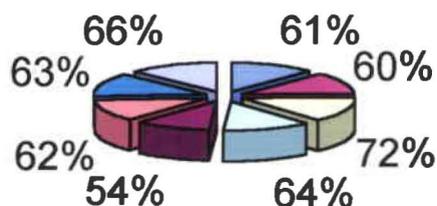
3.4 CAPACIDAD

Uno de los factores con mayor incidencia en la eficiencia y competitividad en la Empresa Familiar es el alto índice de capacidad no utilizada, su potencial productivo se encuentra ocupado en alrededor del 62%, según respuesta dada por sus propietarios cuando se les pidió hacer una comparación entre el volumen de producción posible y el realmente producido.

Este resultado se ha venido repitiendo en varias investigaciones anteriores (En Pichincha - CAPEIPI 1993 fue el 61% y en Guayas - CAPIG 1996 fue del 66%), lo que explica que es una situación estructural y por ello debe ser enfrentada ya que tiene repercusiones en la producción, costos y empleo.

Dentro del sector papel e imprenta se encuentra el mejor resultado con un 72%, mientras que minerales no metálicos es el de más bajo valor con un 54%, alimentos, productos químicos, confección y calzado, están sobre el promedio.

CAPACIDAD UTILIZADA

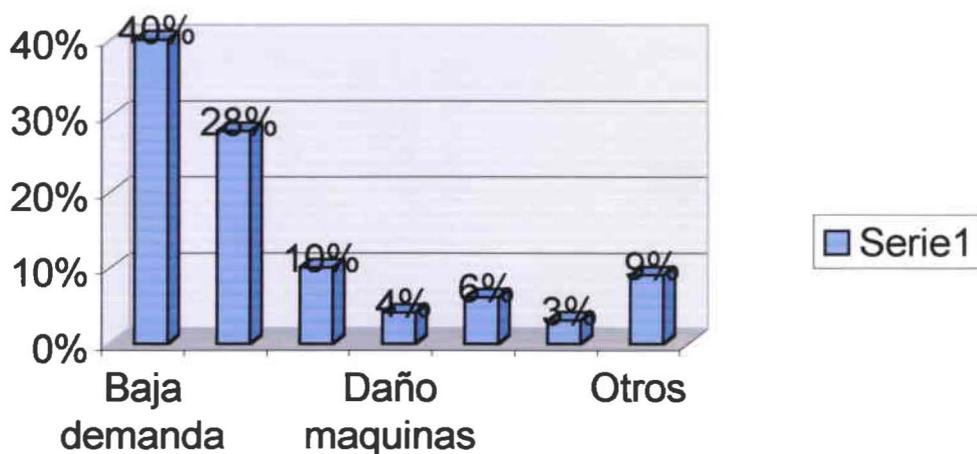


CIU	ACTIVIDAD	CAPACIDAD UTILIZADA
1	Alimentos	61%
2	Madera y Muebles	60%
3	Papel e Imprenta	72%
4	Químicos y Plásticos	64%
5	Minerales no Metálicos	54%
6	Maquinaria y Equipo	62%
7	Textil y Confecciones	63%
8	Cuero y Calzado	66%
	PROMEDIO	62%

Fuente: Entrevista
Elaboración: Autor

Entre las causas de subutilización de capacidad, están factores externos e internos de la empresa, siendo este último la falta del mercado ocupando un 40% de las respuestas en la cuesta, además algunas de las respuestas se muestran a continuación:

CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN



CIIU	ACTIVIDAD	Baja demanda	Comp. Local	Comp. Importación	Daño maquinas	Falta insumos	Trabajadores	Otros
1	Alimentos	48%	27%	3%	3%	9%	3%	7%
2	Madera y Muebles	47%	37%	4%	0%	4%	2%	6%
3	Papel e Imprenta	35%	33%	7%	2%	5%	5%	13%
4	Químicos y Plásticos	43%	29%	12%	2%	5%	2%	7%
5	Minerales no Metálicos	33%	34%	6%	6%	5%	3%	13%
6	Maquinaria y Equipo	38%	28%	9%	4%	3%	4%	14%
7	Textil y Confecciones	38%	21%	18%	6%	5%	5%	7%
8	Cuero y Calzado	27%	23%	24%	9%	15%	0%	2%
TOTAL		40%	28%	10%	4%	6%	3%	9%

Fuente: INSOTEC

Elaboración: Autor

Entre las causas principales, a parte del mercado, tenemos la competencia local (28%) y los productos importados (10%).

Al analizar los diferentes sectores, notamos que hay diferencias importantes respecto al promedio, en el sector de Cuero y Calzado en el cual la importancia de

productos importados es grande por lo que hay que incluir el contrabando que es una preocupación fuerte dentro de los empresarios, también este sector es uno de los cuales mayores problemas tiene en la adquisición de materias primas; el efecto del contrabando pesa también en el sector Textil y Confecciones por lo que la preocupación de productos importados es también grande.

La competencia local es más fuerte en el sector de madera y muebles e imprentas, los problemas laborales no son un obstáculo para la utilización correcta de la capacidad.

Hay que tomar en cuenta que muchas empresas de las encuestadas podrían recurrir a la exportación para aumentar su mercado y aprovechar esa capacidad no utilizada, pero muchos de ellos no toman en cuenta esa posibilidad ya que hay que cumplir normas de calidad muy exigentes y no están preparados para ello, lo cual es preocupante.

Además existen causas internas reflejadas en la gestión empresarial que limita un mejor aprovechamiento, lo que debe ser superado a través de las guías que en este trabajo se presentan, se debe tender a estrategias o alianzas de producto y comercialización para poder aprovechar el mercado interno y principalmente externo.

3.4.1 Sistemas de control:

Se mantuvo mucho énfasis y atención a los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de normas
- Control de calidad en los procesos de producción y en el de los bienes terminados.

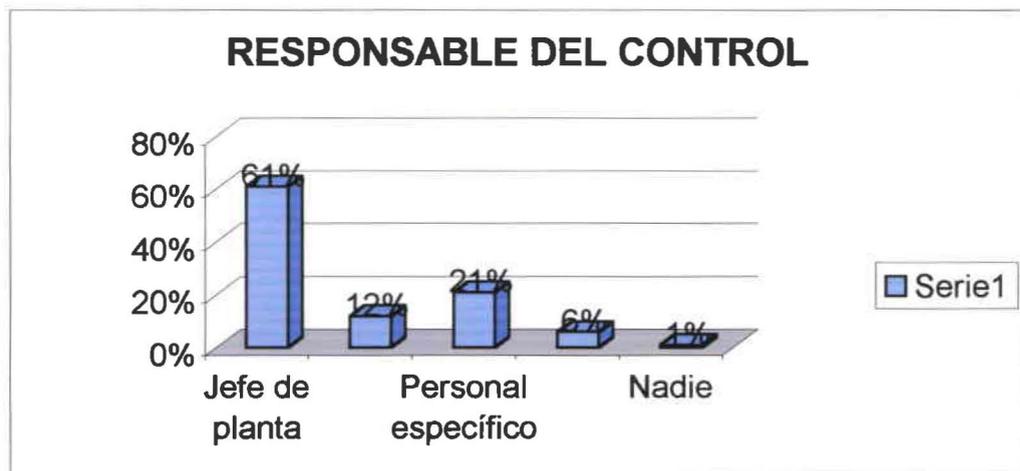
Se mantiene una escasa asignación de funciones de los sistemas productivos ya que en lo que respecta a control de calidad, la responsabilidad está concentrada en el jefe de la planta, así lo hacen el 60% de las empresas encuestadas.

Esta delegación se podría hacer a través de un personal diferente, como un supervisor o un funcionario específico ya que esto es de alcance limitado, sectores como alimentos, químicos y plásticos, minerales no metálicos y cuero y calzado, están rompiendo con esta tradición, en definitiva se tiene limitada distribución en áreas específicas.

Los métodos de control más utilizados son la inspección visual por simple observación (57%), es decir sin la utilización de equipos especializados para ensayos y pruebas relacionadas con parámetros establecidos en normas y especificaciones, por lo que hay una baja disponibilidad de laboratorios y equipos especializados de verificación.

En caso de utilizar estos laboratorios (44%), el 36% lo realiza con firma propia, es decir en sus instalaciones están estos laboratorios que mal o bien funcionan y hacen que el producto mantenga una calidad uniforme; el 7% utiliza servicios de terceros (universidades, empresas industriales y laboratorios privados).

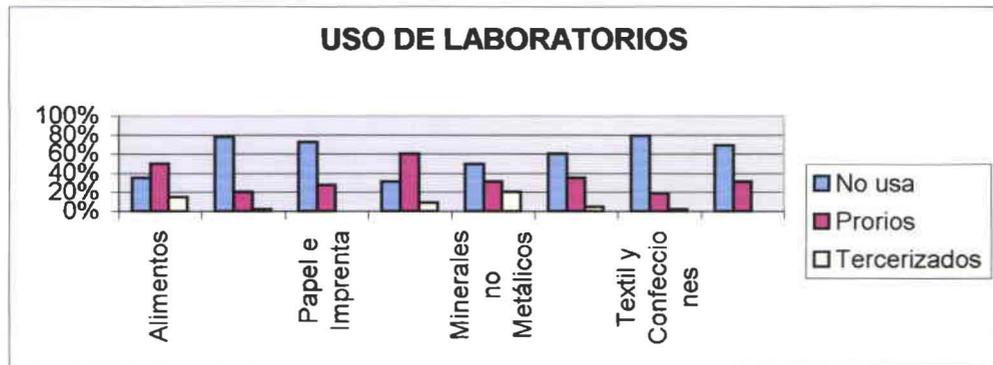
En el cuadro siguiente se muestra esta tendencia en el control de calidad:



CIU	ACTIVIDAD	Jefe de planta	Supervisores	Personal específico	Trabajadores	Nadie
1	Alimentos	65%	7%	24%	5%	0%
2	Madera y Muebles	69%	9%	19%	4%	0%
3	Papel e Imprenta	62%	11%	19%	2%	7%
4	Químicos y Plásticos	54%	8%	32%	6%	0%
5	Minerales no Metálicos	53%	17%	17%	11%	2%
6	Maquinaria y Equipo	67%	9%	17%	6%	0%
7	Textil y Confecciones	50%	22%	21%	5%	2%
8	Cuero y Calzado	68%	18%	5%	9%	0%
TOTAL		61%	12%	21%	6%	1%

Fuente: Entrevistas y constatación física
Elaboración: Autor

En la práctica, el control de calidad que se realiza en la Empresa Familiar (Pequeña Industria) es muy elemental, no se lo ha asumido como un sistema de la planta, es decir que pase por todas las etapas del proceso productivo y en el que intervenga la totalidad del personal que labora para la empresa, ya que lo que se hace es que esta labor este concentrada en el jefe de la planta el cual resulta ser el gerente.



CIU	ACTIVIDAD	No usa	Propios	Tercerizados
1	Alimentos	35%	50%	15%
2	Madera y Muebles	78%	20%	2%
3	Papel e Imprenta	72%	28%	0%
4	Químicos y Plásticos	31%	60%	9%
5	Minerales no Metálicos	49%	31%	20%
6	Maquinaria y Equipo	60%	35%	5%
7	Textil y Confecciones	79%	19%	2%
8	Cuero y Calzado	69%	31%	0%
TOTAL		56%	36%	7%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

3.4.2 Sistemas de calidad:

La adopción de sistemas de calidad reconocidos internacionalmente es una referencia de clase mundial para evaluar la competitividad de las empresas, ámbito en el que se tiene a las normas ISO, por su elevado nivel de exigencia; a este sistema anualmente acceden un número pequeño de empresas.

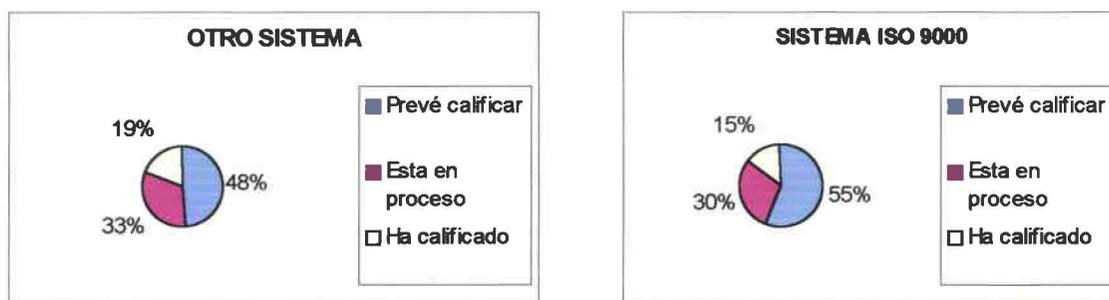
Por lo complejo y costoso que es la calificación y mantenimiento, en el Ecuador no son muchas las empresas que han sido admitidas, las que por lo general provienen de la gran industria, por el estado financiero y de avance de las pequeñas productoras, es mucho más difícil que la Pequeña Industria asuma el costo de su calificación.

Además de las normas ISO, existen otros sistemas de calificación, como el sistema INEN de validez en el ámbito nacional que, no por ser menos costosa o de reconocimiento restringido, tenga menos rigor técnico y científico.

Los datos recogidos informan que las empresas estarían adoptando o en proceso de adopción a otros sistemas, los cuales no dejan de tener efectos importantes en el desarrollo empresarial.

En la Empresa Familiar hay sensibilidad ante el tema y existen ejemplos de empresas líderes que prueban que el tamaño no es limitante para practicar procesos rigurosos de calidad; parecería conveniente adoptar procesos flexibles ante características empresariales diversas, posibilidades humanas y financieras muy distintas.

Según datos estadísticos del MICIP e INSOTEC, dentro del sistema ISO 9000, un 15% de las empresas de la Pequeña Industria han calificado, un 30% está en proceso y un 55% prevé calificar en el transcurso del último año; por otro lado en la adopción de otros sistemas, el 19% de las empresas han calificado, el 33% está en proceso y un 48% prevé calificar en el último año.

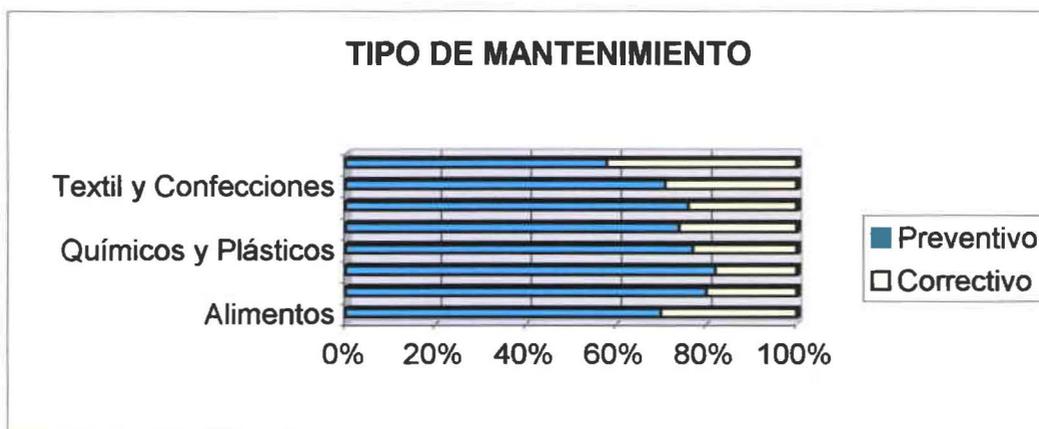


SISTEMA ISO 9000			OTRO SISTEMA		
Prevé calificar	Esta en proceso	Ha calificado	Prevé calificar	Esta en proceso	Ha calificado
55%	30%	15%	48%	33%	19%

Fuente: MICIP / INSOTEC
Elaboración: Autor

3.5 MANTENIMIENTO

Un factor clave en el rendimiento de la maquinaria, es el mantenimiento, muy necesario si se considera la edad de la maquinaria y equipo, es un factor decisivo en la optimización de costos y en la productividad.



CIU	ACTIVIDAD	Preventivo	Correctivo
1	Alimentos	70%	30%
2	Madera y Muebles	80%	20%
3	Papel e Imprenta	82%	18%
4	Químicos y Plásticos	77%	23%
5	Minerales no Metálicos	74%	26%
6	Maquinaria y Equipo	76%	24%
7	Textil y Confecciones	71%	29%
8	Cuero y Calzado	58%	42%
TOTAL		74%	26%

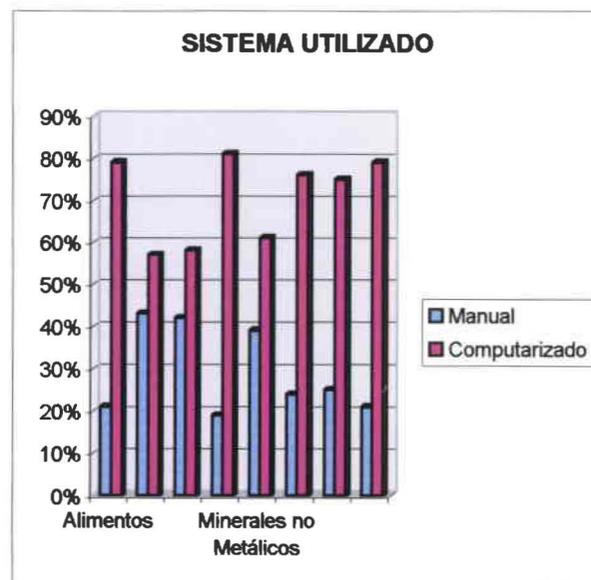
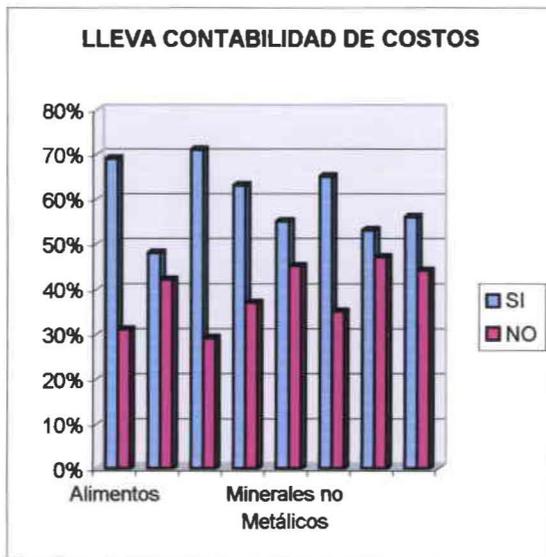
Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Se encuentra que el 74% de las empresas realiza un mantenimiento preventivo, lo que equivale decir que esas empresas contarían con de programas de mantenimiento; mientras que el 26% restante se limita a un programa correctivo, es decir reparan los daños, que irremediablemente se han presentado.

A nivel de sectores Papel e Imprenta y Madera y Muebles superan el promedio obtenido en los sectores.

3.6 CONTROL DE COSTOS

Otro aspecto vinculado directamente con la eficiencia productiva es el relacionado con el control de costos, en términos de responsabilidad empresarial y de gestión gerencial, no tendría sentido que en procesos industriales no se disponga de información adecuada y oportuna sobre cuánto cuesta producir un bien.



CIU	ACTIVIDAD	Lleva contabilidad de costos		Se realiza por		Sistema utilizado	
		SI	NO	Cuenta propia	Tercerización	Manual	Computarizado
1	Alimentos	69%	31%	90%	10%	21%	79%
2	Madera y Muebles	48%	42%	91%	9%	43%	57%
3	Papel e Imprenta	71%	29%	97%	3%	42%	58%
4	Químicos y Plásticos	63%	37%	82%	18%	19%	81%
5	Minerales no Metálicos	55%	45%	69%	31%	39%	61%
6	Maquinaria y Equipo	65%	35%	84%	16%	24%	76%
7	Textil y Confecciones	53%	47%	93%	7%	25%	75%
8	Cuero y Calzado	56%	44%	88%	12%	21%	79%
TOTAL		62%	38%	87%	13%	27%	73%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Se verificó que el 38% de las empresas no tendría contabilidad de costos, incluso en sectores como Textil y Confecciones, Cuero y Calzado, Madera y Muebles y Minerales no metálicos, los cuales tienen un porcentaje mayor al del promedio y su explicación esta en que muchas empresas que se encuentran en este sector son de carácter muy familiar y personal como es el caso de los carpinteros, sastres, "maestros" lateros y demás negocios pequeños que funcionan durante años en el mismo local y con los mismos materiales y los cuales no cuentan con un computador ni con los conocimientos respectivos para llevar este sistema a mano.

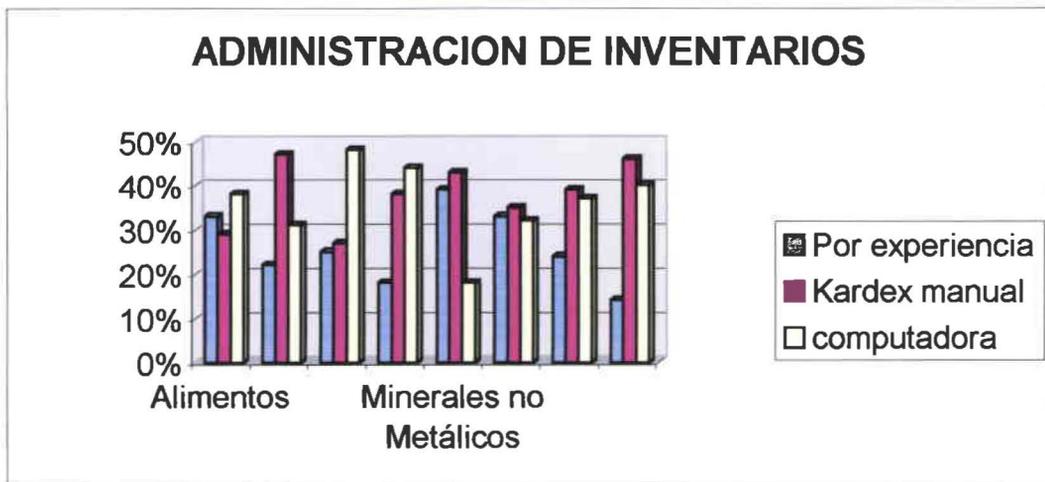
En cambio en los sectores Alimentos, Papel e Imprenta y Metalmecánica, se observan los promedios más altos de empresas que si llevan esta herramienta.

El 87% de las empresas que si llevan contabilidad de costos, la estarían llevando por cuenta propia y su mecanismo en algunas empresas es muy superficial, el 73% utiliza sistemas de computación, de lo que se podría inferir que la mayoría de ellas dispone de información oportuna para la toma de decisiones.

Se debe tener presente que la mayoría de los empresarios están viendo más el tema de los costos como un asunto exclusivo de la fabricación, sin prever que adicionalmente lo podrían hacer en las fases de diseño, comercialización, administración y servicios de postventa.

3.6.1 Inventarios:

Otro indicador que revela la eficiencia en la gestión de producción, en lo relativo a la oportunidad y veracidad de la información que dispone la empresa sobre existencias de materias primas, producción en proceso y productos terminados, y su relación con los requerimientos de insumos o de productos para la venta, son los inventarios.



CIIU	ACTIVIDAD	Por experiencia	Kardex manual	Computadora
1	Alimentos	33%	29%	38%
2	Madera y Muebles	22%	47%	31%
3	Papel e Imprenta	25%	27%	48%
4	Químicos y Plásticos	18%	38%	44%
5	Minerales no Metálicos	39%	43%	18%
6	Maquinaria y Equipo	33%	35%	32%
7	Textil y Confecciones	24%	39%	37%
8	Cuero y Calzado	14%	46%	40%
	TOTAL	28%	36%	36%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Las encuestadas realizadas dan a conocer que las formas de procesamiento y utilización de la información es muy rezagada respecto a las necesidades del proceso productivo, ya que el 28% de las empresas se estaría basando en la experiencia, es decir en la memoria del gerente o del jefe de la planta o simplemente a la costumbre, lo que explica una vulnerabilidad en el sistema.

El 36% estaría manejando kardex manual, método que si bien es un registro documentado, es de lenta respuesta, solamente el 36% de las empresas que llevan este registro emplearía formas computarizadas o modernas de registro de inventarios; hay que tomar en cuenta la disposición de las empresas de tener una computadora.

Los sectores más avanzados en este tema serían Papel e Imprenta, Químicos y Plásticos y Cuero y Calzado ya que superan ampliamente el promedio de empresas con métodos computarizados; el sector más retrasado es Minerales no Metálicos con un 39% de empresas que se basan en la experiencia para estimar sus inventarios.

3.7 INNOVACIÓN

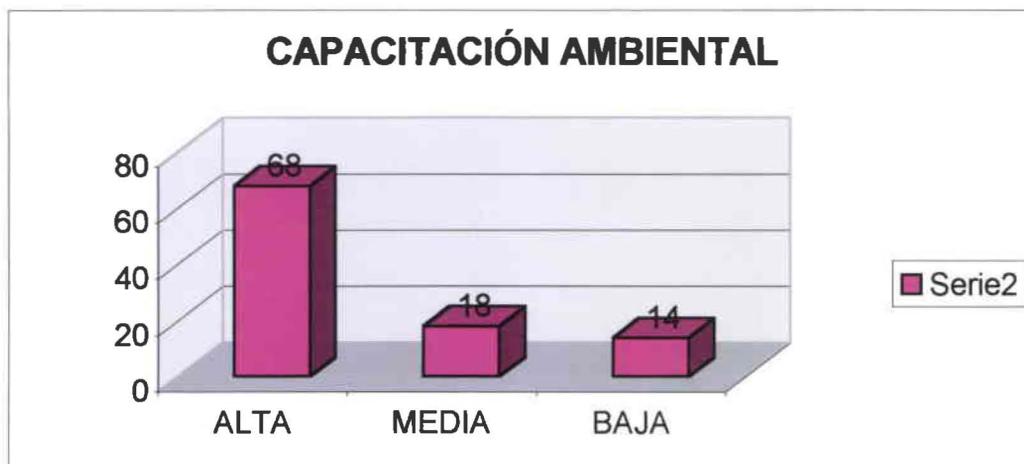
3.7.1 Gestión ambiental:

La relación de la actividad productiva con el ambiente ha sido uno de los temas menos atendidos en la agenda de la gestión empresarial.

La gestión ambiental esta íntimamente relacionada con la gestión de la calidad, y por lo tanto con la competitividad, hay que tomar en cuenta el grado de importancia que los países comienzan a tener, sobre el grado de limpieza de los productos para ser admitidos en sus mercados.

En esta línea se han establecido normas nacionales e internacionales cuyo nivel de exigencia está presente durante toda la cadena productiva, es decir desde las fuentes de abastecimiento de las materias primas, hasta la salida del producto a los diferentes mercados.

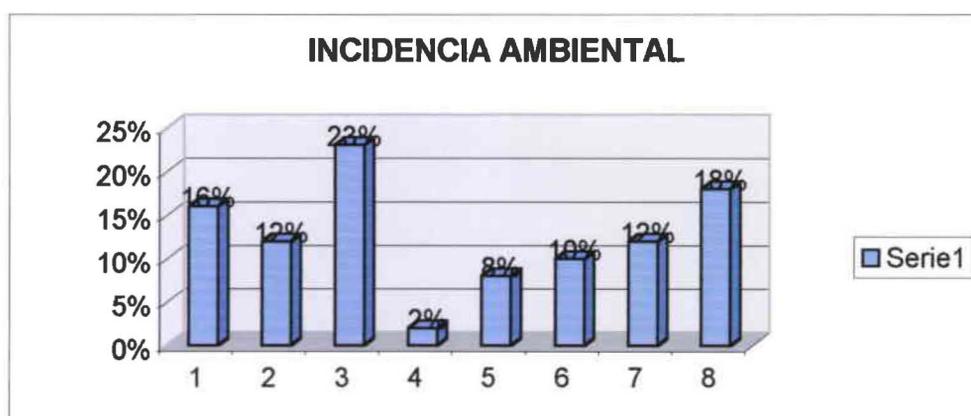
Las normas nacionales son por ahora las ordenanzas municipales que tienen disposiciones para prevenir, mitigar y remediar el impacto ambiental en lo referente a la contaminación del agua, aire y tierra.



PROVINCIA	Recibió capacitación ambiental		ALTA	MEDIA	BAJA
	SI	NO			
Azuay	23	77	68	18	14

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Solamente el 24% de empresas recibieron capacitación en gestión ambiental, y de estas el 40% considera que su incidencia dentro de la empresa y sus diferentes procesos productivos fue alta, hay que recalcar que Azuay ha producido los efectos benéficos más altos en relación a las diferentes provincias⁴², siendo propios el 83% de los recursos utilizados en la capacitación.



⁴² Estudio realizado por INSOTEC en el 2001

CIU	ACTIVIDAD	Incidencia
1	Alimentos	16%
2	Madera y Muebles	12%
3	Papel e Imprenta	8%
4	Químicos y Plásticos	10%
5	Minerales no Metálicos	12%
6	Maquinaria y Equipo	18%
7	Textil y Confecciones	22%
8	Cuero y Calzado	2%

Fuente: INSOTEC
Elaboración: Autor

El sector Textil y Confecciones ha sido el que ha dedicado mayores recursos a las actividades de innovación relacionadas con problemas ambientales del proceso de producción o de los productos.

Azuay lidera los procesos de innovación y comparte el primer lugar con Pichincha en el sector Madera y Muebles.

Solamente el 23% de las empresas conceden a este asunto ambiental la primera prioridad y para el 30% no tendría ninguna importancia, por su magnitud la gestión ambiental debe ser vista desde 3 puntos de vista:

- Desde la demanda, en tanto las empresas requieren establecer normas y prácticas internas para una gestión productiva sostenible.
- Desde la oferta, es decir de los servicios de asesoría y consultoría, laboratorios, bienes de capital y demás servicios requeridos para el mejoramiento de los productos y procesos bajo la óptica ambiental.
- Desde la política de apoyo a la gestión ambiental, es decir desde las leyes y reglamentos que regulan la actividad productiva y así fomenten la gestión ambiental; este es uno de los campos prioritarios de apoyo mediante mecanismos directos e indirectos que estimulen mejores prácticas ambientales.

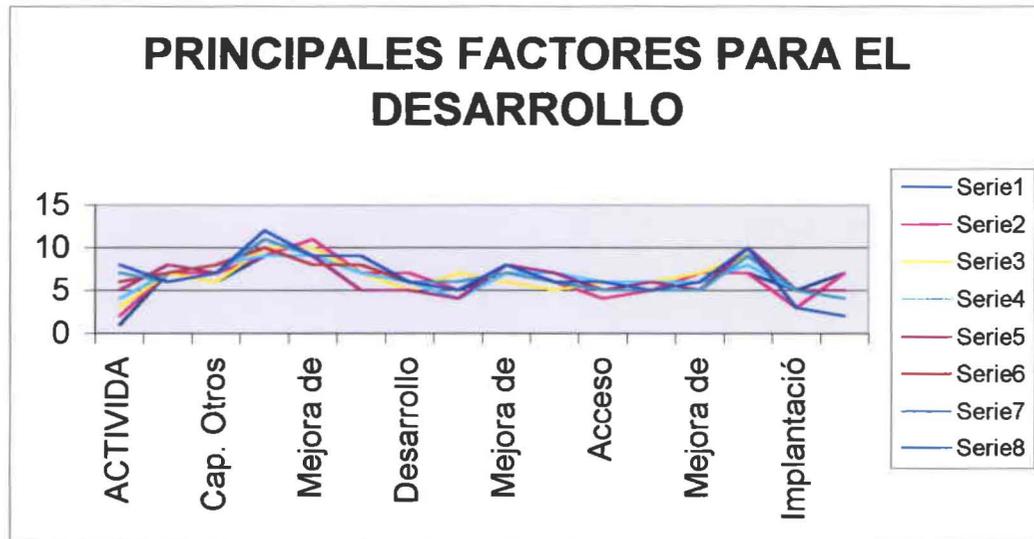
3.7.2 Innovación tecnológica:

Es una condición indispensable para incrementar la productividad de la empresa, pero demanda ciertos prerrequisitos tanto internos como externos, así como:

- Convencimiento y decisión empresarial.
- Capacidad para dirigir y asimilar los procesos de innovación.
- Ambiente económico y expectativas favorables.
- Oferta de servicios de innovación al alcance de la Pequeña Industria.
- Políticas y mecanismos de promoción al desarrollo tecnológico.

Ecuador ha venido manteniendo y, diariamente, sufre la resaca de un prolongado período de crisis económica y social que no ha contribuido precisamente a crear el clima de negocios reclamado por las empresas.

La apertura comercial si pudo haber atentado con el espíritu de competencia, creó condiciones para una acelerada "Internacionalización" de la oferta de bienes y servicios; y la producción ha tenido que ingeniárselas para mantenerse en el mercado, en condiciones de desigualdad cuando ha tenido que enfrentarse al contrabando.



ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Cap. Gerencia de la empresa	7,00	7,00	7,00	7,00	8,00	7,00	6,00	6,00	7,00
Cap. Otros RR.HH	6,00	7,00	6,00	8,00	7,00	8,00	7,00	7,00	7,00
Mejora de productos	9,00	9,00	10,00	9,00	11,00	10,00	11,00	12,00	10,00
Mejora de procesos	9,00	11,00	10,00	9,00	9,00	8,00	9,00	9,00	9,00
Desarrollo de nuevos productos	7,00	7,00	7,00	7,00	5,00	8,00	9,00	9,00	7,00
Desarrollo de nuevos procesos	7,00	7,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Adq. Tecnología / Incorp. Maquinaria	5,00	5,00	7,00	4,00	4,00	6,00	6,00	5,00	5,00
Mejora de sistemas Administrativos	7,00	8,00	6,00	7,00	8,00	7,00	7,00	8,00	7,00
Mejora de sistemas de comercialización	6,00	6,00	5,00	7,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Acceso fuentes de inf. de mercado	6,00	4,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00
Acceso fuentes de inf. Tecnológica	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mejora de sistemas de mantenimiento	7,00	7,00	7,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00
Mejora control de calidad	7,00	7,00	9,00	8,00	10,00	9,00	9,00	10,00	8,00
Implantación de sistemas de calidad	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00
Normas ambientales	7,00	7,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	2,00	6,00
TOTAL	100,00								

Fuente: INSOTEC
Elaboración: Autor

El orden de importancia se distribuye en una forma más o menos homogénea, con excepción de mejoramiento de productos y procesos, desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de sistemas.

Según las entrevistas realizadas con los empresarios, se les pidió que calificaran los resultados obtenidos con los proyectos de innovación ejecutados.

Los resultados no fueron tan satisfactorios como se pensaba ya que para el 33% este resultado fue alto, para el 41% medio, para el 14% fue bajo y para el 12% no hubo ningún efecto con la aplicación del proyecto, siendo alimentos el sector que mantiene la evaluación más alta.

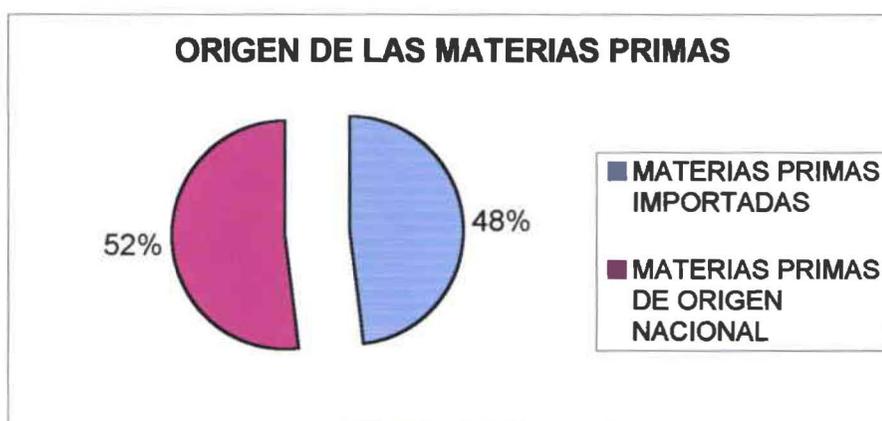
Si la innovación tecnológica ha sido materia de preocupación en el pasado, con mayor razón lo es en el presente

3.8 MATERIAS PRIMAS

3.8.1 Canales de provisión de materias primas:

La provisión de materias primas es esencial dentro de la cadena de valor, su grado de eficiencia esta relacionado en el índice de competitividad, únicamente hay que recordar el elevado porcentaje que representa el costo total de las materias primas.

En su gran mayoría esta provisión depende de materias primas de origen nacional que de las importadas, este factor tiene gran importancia dado el grave problema que tienen las Empresas Familiares en el proceso de integración productiva.



ORIGEN	%
MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS	48,00
Importación directa	13,00
Importadores	14,00
Intermediarios mayoristas	13,00
Almacenes intermediarios	6,00
Otros	2,00
MATERIAS PRIMAS DE ORIGEN NACIONAL	52,00
Fabricantes	25,00
Distribuidores mayoristas	19,00
Almacenes intermediarios	6,00
Otros	2,00
TOTAL	100,00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Los propios proveedores de insumos nacionales son los propios fabricantes ya que mantienen un 25% del mercado, esto quiere decir que existirían acuerdos directos con los productores.

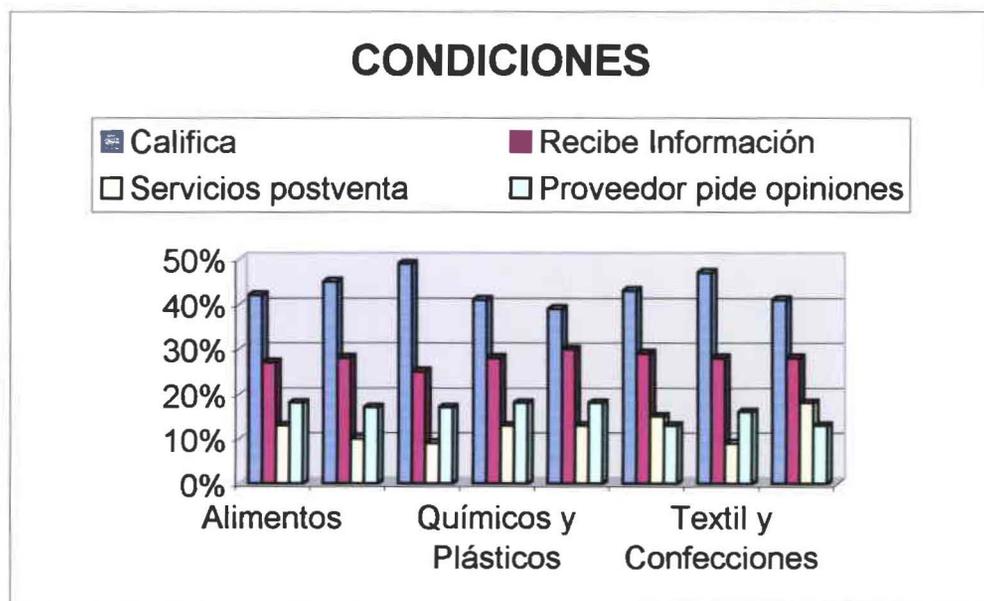
Teóricamente esta relación que es de carácter personal y muchas veces de carácter familiar, facilita la comunicación de situaciones de calidad, oportunidades de abastecimiento, precios y especificaciones.

El segundo canal importante de abastecimiento lo constituyen los distribuidores mayoristas con un 19% y finalmente con un porcentaje del 6% están los intermediarios.

Las materias primas importadas llegan principalmente por: Grandes Importadores (14%), Importación directa (13%) e Intermediarios mayoristas (13%).

3.8.2 Condiciones:

Una vez analizada las fuentes de abastecimiento, profundizaremos en las condiciones con que se accede a ella y revisaremos los datos obtenidos mediante la encuesta realizada.

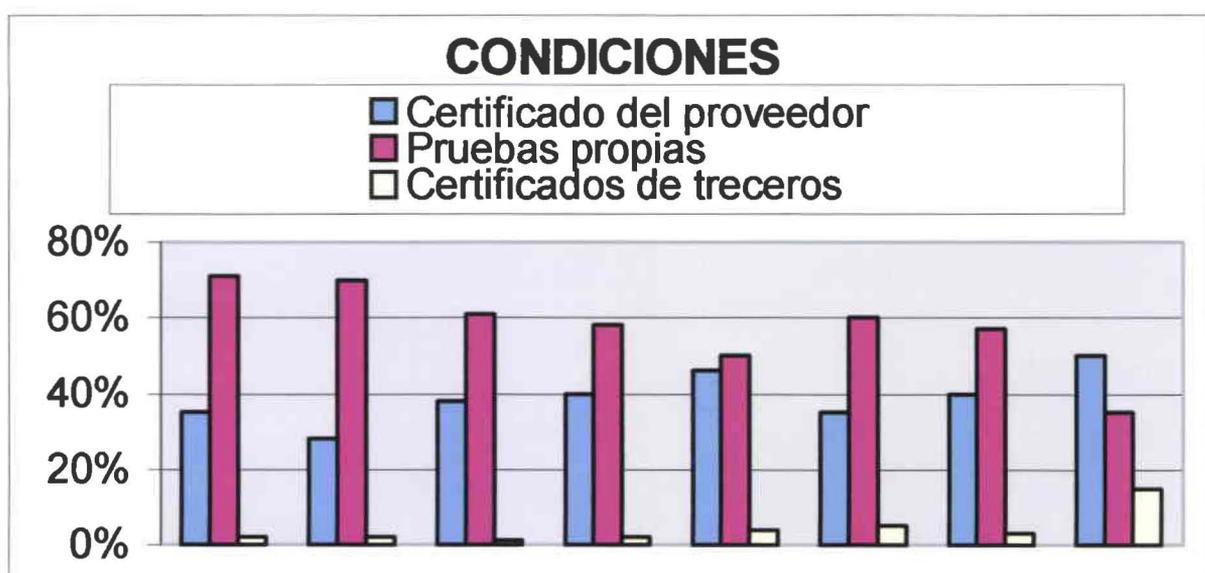


CIU	ACTIVIDAD	Califica	Recibe Información	Servicios postventa	Proveedor pide opiniones	TOTAL
1	Alimentos	42%	27%	13%	18%	100%
2	Madera y Muebles	45%	28%	10%	17%	100%
3	Papel e Imprenta	49%	25%	9%	17%	100%
4	Químicos y Plásticos	41%	28%	13%	18%	100%
5	Minerales no Metálicos	39%	30%	13%	18%	100%
6	Maquinaria y Equipo	43%	29%	15%	13%	100%
7	Textil y Confecciones	47%	28%	9%	16%	100%
8	Cuero y Calzado	41%	28%	18%	13%	100%
TOTAL		43%	28%	12%	17%	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Al nivel de sectores, los que mantienen mayor actividad de calificación de proveedores están los sectores Papel e Imprenta (49%); quienes realizan en menor proporción esta evaluación cabe resaltar al sector de Minerales no Metálicos (39%).

Complementariamente a la posibilidad de calificar a los proveedores, está el hecho de garantizar la calidad de la materia prima a través de diversos mecanismos.



CIU	ACTIVIDAD	Certificación del proveedor	Pruebas propias	Certificados de terceros
1	Alimentos	35%	71%	2%
2	Madera y Muebles	28%	70%	2%
3	Papel e Imprenta	38%	61%	1%
4	Químicos y Plásticos	40%	58%	2%
5	Minerales no Metálicos	46%	50%	4%
6	Maquinaria y Equipo	35%	60%	5%
7	Textil y Confecciones	40%	57%	3%
8	Cuero y Calzado	50%	35%	15%
TOTAL		39%	58%	3%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Las pruebas propias son la mejor forma de certificar la calidad de la materia prima con un 58% de utilización, luego está la certificación del proveedor con un 39% y finalmente con un 3% las Empresas Familiares y Pequeñas Industrias recurren a una institución externa para verificar la calidad de la materia prima.

Estos datos complementándolos con los métodos de control de calidad que utilizan las empresas concuerdan y por lo mismo son preocupantes.

Se había determinado que la mayoría de las empresas realizan su inspección mediante inspección visual por simple observación como principal forma de controlar calidad.

Ahora podemos notar y deducir que esa inspección visual es realizada por la propia empresa, lo cual estaba en duda ya que por lo general no tienen técnicos especializados en el tema, por lo que resulta que en la práctica muchas Empresas Familiares no controlan la calidad de su materia prima.

A nivel de los sectores esto se mantiene, pero resalta el hecho de que el sector Cuero y Calzado es el que más controla la materia prima con servicios de terceros (15%) y que sectores que tienen propios laboratorios como Alimentos y productos Químicos, están entre los que menos usan servicios de terceros, tomando como referencia que este análisis se refiere solamente a la materia prima.

Al averiguar si existe una tendencia que permita comprobar si la calidad de la materia prima va mejorando, se obtuvo como resultado:



CIU	ACTIVIDAD	IGUAL	MEJORA	NO MEJORA
1	Alimentos	35%	55%	10%
2	Madera y Muebles	44%	51%	5%
3	Papel e Imprenta	41%	52%	7%
4	Químicos y Plásticos	40%	54%	6%
5	Minerales no Metálicos	30%	62%	8%
6	Maquinaria y Equipo	36%	60%	4%
7	Textil y Confecciones	41%	48%	11%
8	Cuero y Calzado	39%	56%	5%
TOTAL		38%	54%	8%

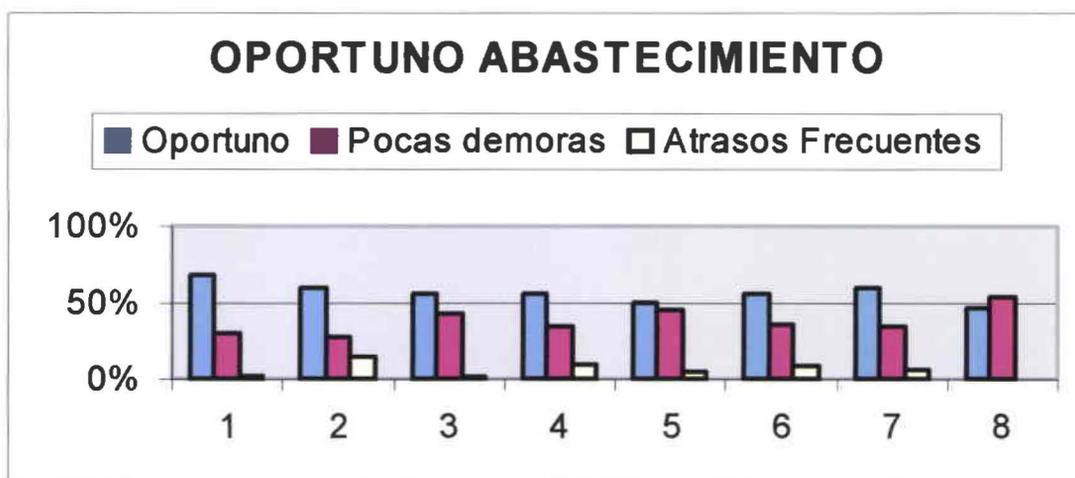
Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Hay un mejoramiento en la mayoría de los sectores, sobresaliendo *Minerales no Metálicos* con un 62% tomando en cuenta que en promedio los sectores han mejorado en un 54%; donde se expresa que las materias primas no mejoran es en el mismo sector con un 8%.

La explicación que se puede dar a este acontecimiento es la heterogeneidad del sector y seguramente influye, pero en menor grado la ubicación geográfica de algunas empresas; sectores que manifiestan iguales condiciones de la materia prima es en *Papel e Imprenta, Textiles y Confecciones*.

La oportunidad en el abastecimiento de la materia prima es otro de los temas que se han tratado y los resultados reflejan que no hay un problema generalizado.

OPORTUNO ABASTECIMIENTO

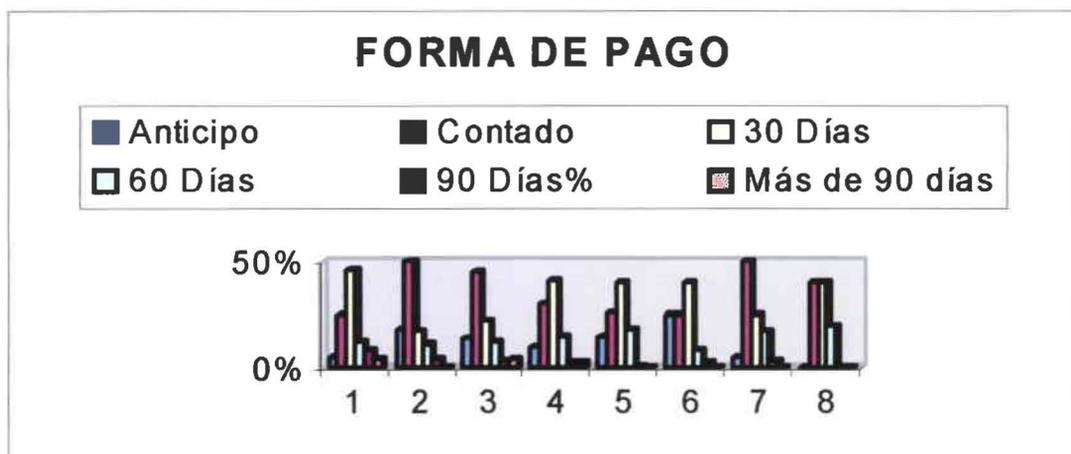


CIU	ACTIVIDAD	Oportuno	Pocas demoras	Atrasos Frecuentes
1	Alimentos	68%	30%	2%
2	Madera y Muebles	59%	27%	14%
3	Papel e Imprenta	56%	43%	1%
4	Químicos y Plásticos	56%	34%	10%
5	Minerales no Metálicos	50%	45%	5%
6	Maquinaria y Equipo	56%	36%	8%
7	Textil y Confecciones	59%	35%	6%
8	Cuero y Calzado	47%	53%	0%
TOTAL		56%	38%	6%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Las nuevas tendencias de producción, en las que los inventarios deben ser los menores posibles, determinan que no debe haber retrasos, ni siquiera ocasionales, como parece que si ocurre en el 38% de las empresas.

Otro de los elementos importantes de analizar, es la forma de pago en la provisión de materia prima, este tema esta muy relacionado a liquidez y apalancamiento de la empresa.



CIU	ACTIVIDAD	Anticipo	Contado	30 Días	60 Días	90 Días	Más de 90 días
1	Alimentos	5%	25%	46%	12%	8%	4%
2	Madera y Muebles	18%	50%	17%	11%	4%	0%
3	Papel e Imprenta	14%	45%	22%	12%	3%	4%
4	Químicos y Plásticos	10%	30%	41%	15%	2%	2%
5	Minerales no Metálicos	15%	26%	40%	18%	1%	0%
6	Maquinaria y Equipo	25%	25%	40%	8%	2%	0%
7	Textil y Confecciones	5%	50%	25%	17%	3%	0%
8	Cuero y Calzado	0%	40%	40%	20%	0%	0%
TOTAL		12%	36%	34%	14%	3%	1%

Fuente: Encuesta
 Elaboración: Autor

Los resultados demuestran el limitado poder de negociación de la Empresa Familiar frente a sus proveedores y no pueden aprovechar para tener políticas ventajosas de crédito a compradores, el 36% de empresas hace sus pagos a contado, otro 34% tiene crédito de 30 días para cancelar sus compras y un 12% hace sus pagos anticipados.

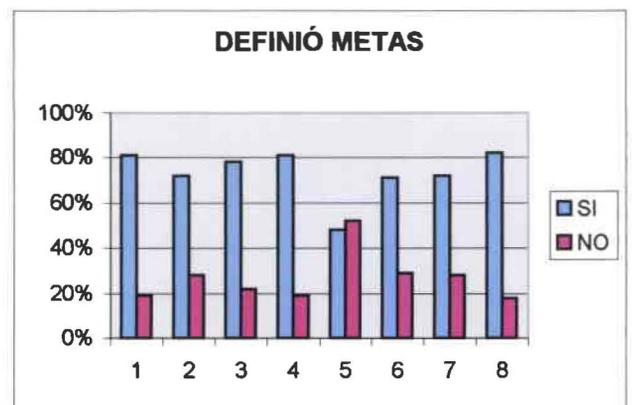
Al nivel de sectores, quienes tienen un mejor tratamiento son los productos alimenticios, Cuero y Calzado en los cuales sus plazos de pago son de 60 días en un 22%.

Estos resultados quieren decir que en las Empresas Familiares son muy débiles las posibilidades de influir sobre calidad, precios, especificaciones, volúmenes, plazos y otros requerimientos, hay además un débil desarrollo de la gestión de proveedores, entendida esta como una estrategia para reducir costos, a pesar de conocer mecanismos colectivos de provisión de materias primas.

Este es uno de los aspectos a ser tratados de manera urgente por las organizaciones empresariales y al que deben recurrir todos los esfuerzos de los diferentes dirigentes y encargados de los gremios empresariales.

3.9 GESTIÓN EMPRESARIAL

Dentro de la gestión empresarial y su generación de estrategias, el 54% de las empresas habrían definido su misión y el 74% definieron sus metas. Adicionalmente el 72% de los trabajadores conocerían estas definiciones y las compartirían y trabajarían para lograrlas en el ejercicio de sus actividades cotidianas, y el 87% de gerentes disponen de información oportuna para la toma de decisiones.

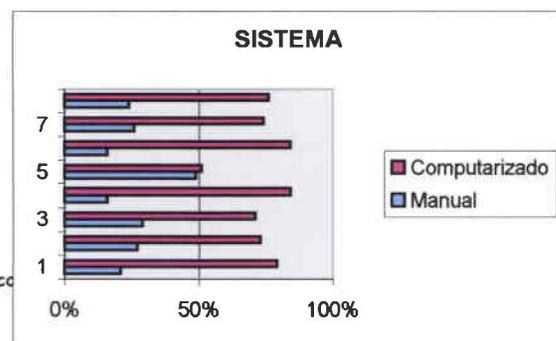
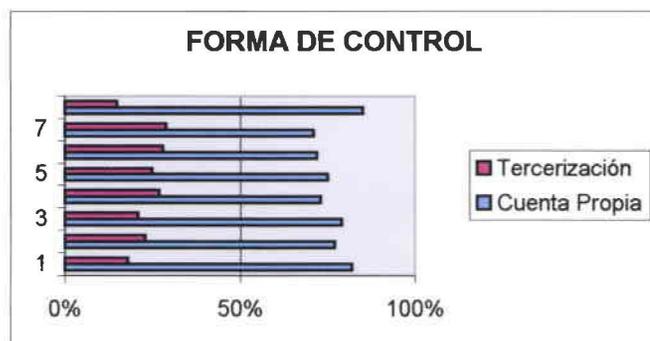


CIU	ACTIVIDAD	Definió misión		Definió metas		Miembros conocen misión y metas		Gerencia tiene información	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Alimentos	60%	40%	81%	19%	80%	20%	86%	14%
2	Madera y Muebles	46%	54%	72%	28%	72%	28%	81%	19%
3	Papel e Imprenta	54%	46%	78%	22%	73%	27%	91%	9%
4	Químicos y Plásticos	64%	36%	81%	19%	79%	21%	92%	8%
5	Minerales no Metálicos	33%	67%	48%	52%	50%	50%	75%	25%
6	Maquinaria y Equipo	61%	39%	71%	29%	76%	24%	89%	11%
7	Textil y Confecciones	44%	56%	72%	28%	62%	38%	87%	13%
8	Cuero y Calzado	57%	43%	82%	18%	67%	33%	93%	7%
TOTAL		54%	46%	74%	26%	72%	28%	87%	13%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

Respecto a la generación y uso de información, se incluyeron algunas "pistas" adicionales en la encuesta y la información que recibimos fue la siguiente⁴³:

- Respecto a llevar contabilidad general, el 75% de las empresas lo hace por cuenta propia, un 25% utiliza servicio de terceros (porcentaje importante).
- El 77% de las empresas afirma utilizar medios computarizados y un 23% complementario, todavía emplea sistemas manuales.
- El 41% de las empresas realiza sus balances anualmente y el 17% en forma semestral, un 11% cada tres meses y el 24% lo hace de forma mensual⁴⁴.



CIU	ACTIVIDAD	Forma de control		Sistema	
		Cuenta Propia	Tercerización	Manual	Computarizado
1	Alimentos	80%	20%	20%	80%
2	Madera y Muebles	78%	22%	25%	75%
3	Papel e Imprenta	80%	20%	30%	70%
4	Químicos y Plásticos	75%	25%	15%	85%
5	Minerales no Metálicos	75%	25%	50%	50%
6	Maquinaria y Equipo	72%	28%	20%	80%
7	Textil y Confecciones	70%	30%	25%	75%
8	Cuero y Calzado	86%	14%	25%	75%
TOTAL		75%	25%	23%	77%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

- En contraposición de lo visto anteriormente el 75% de las empresas estaría trabajando con datos atrasados, es decir que no cuentan con la información oportuna para prevenir y corregir, ya que la contabilidad que llevan es por cuenta propia y se la realiza cuando el propietario tiene tiempo y puede ser de algunos días, incluso semanas.
- Es probable que algunos de los casos, el propósito de llevar contabilidad es el de disponer de información para dirigir la empresa; en otros es solamente por el cumplimiento de obligaciones tributarias.

Como consecuencia de la falta de información contable, el 52% de las empresas no estaría administrando sus recursos a fin de optimizar las necesidades de liquidez con los flujos de caja.

De aquellas que realizan programación financiera, el 37% lo practica de forma mensual y el 18% en forma trimestral, aquellas que lo hacen en períodos más largos, el 41% de ellas, su información tiene poca o ninguna efectividad.

CIIU	ACTIVIDAD	Hace programación	Periodicidad				
		SI	Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Otros
1	Alimentos	51%	36%	25%	13%	23%	3%
2	Madera y Muebles	36%	20%	5%	10%	65%	0%
3	Papel e Imprenta	53%	24%	8%	16%	52%	0%
4	Químicos y Plásticos	58%	32%	17%	22%	27%	2%
5	Minerales no Metálicos	40%	22%	26%	26%	16%	0%
6	Maquinaria y Equipo	45%	23%	16%	22%	34%	5%
7	Textil y Confecciones	46%	15%	10%	19%	48%	8%
8	Cuero y Calzado	46%	15%	0%	8%	69%	8%
TOTAL		47%	23%	13%	17%	42%	3%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autor

3.9.1 Gestión Gerencial y Administrativa:

Las expectativas de innovación guardan relación con el autodiagnóstico realizado por las empresas, en este caso la prioridad 1 de evaluación es la más alta con cerca del 40% de respuestas y la prioridad 2 alcanza el 24% de las respuestas.

Estas cifras nos demuestran que la Empresa Familiar da clara señales de importancia a las innovaciones a las tecnologías de organización, por lo que sus repercusiones sean más urgentes.



ACTIVIDAD	Hace programación				TOTAL
	1	2	3	Ninguna	
Introducir o perfeccionar contabilidad de costos	44%	27%	15%	14%	100,00%
Perfeccionar sistema de control de inventarios	44%	30%	15%	11%	100,00%
Realizar programación financiera	39%	26%	18%	17%	100,00%
Modernizar sistemas de ventas	41%	27%	18%	14%	100,00%
Mejorar el sistema de mantenimiento	36%	31%	18%	15%	100,00%
Introducir o mejorar programación y control de producción	40%	33%	16%	11%	100,00%
Mejorar las técnicas de control de calidad	45%	29%	15%	11%	100,00%
Implantar sistemas de calidad	41%	29%	15%	15%	100,00%
Certificar materias primas y productos	34%	28%	16%	22%	100,00%
Sistemas modernos de administración de RR.HH	31%	29%	23%	17%	100,00%
Acceso a fuentes de información de mercados	42%	31%	15%	12%	100,00%
Disponer de servicios de Internet	44%	19%	16%	21%	100,00%
Acceso a crédito	38%	22%	11%	29%	100,00%
Otros	38%	22%	11%	29%	100,00%
TOTAL	40%	28%	16%	16%	100,00%

Fuente: Encuesta / Entrevista / INSOTEC

Elaboración: Autor

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4

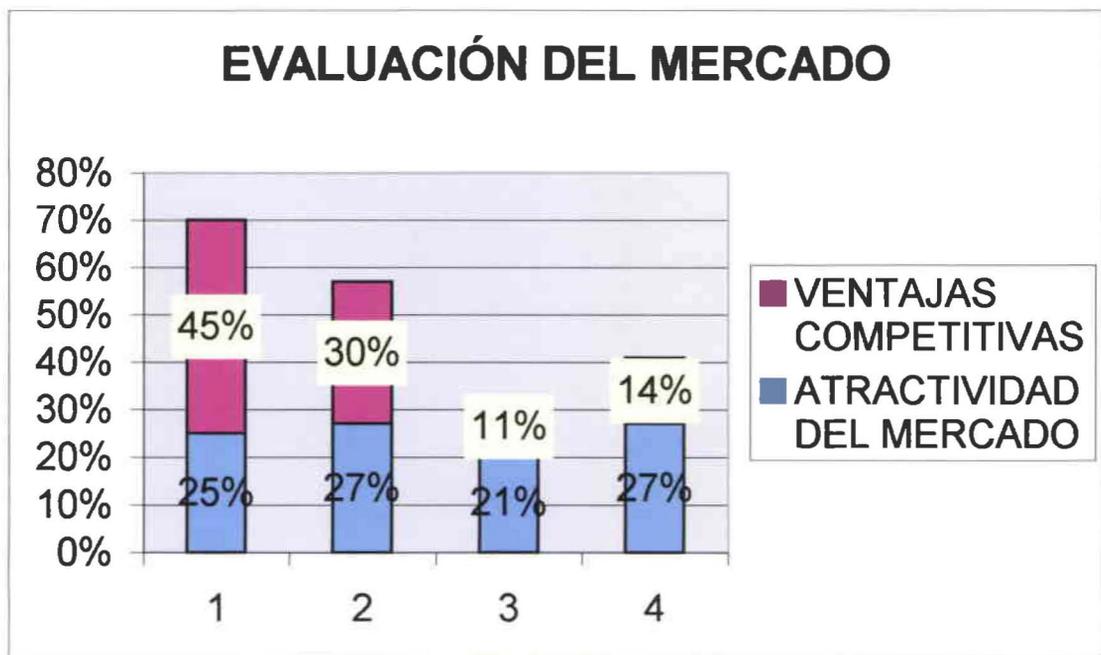
COMPETENCIA

4.1 SITUACIÓN COMPETITIVA

En este capítulo se analizará la situación de la Empresa Familiar a través de:

- Atractividad del mercado, es decir el conjunto de factores favorables o desfavorables que inciden en la empresa y que le pueden ayudar a Posicionarse o no en segmentos y nichos del mercado.
- Ventajas o desventajas competitivas, es decir las fortalezas o debilidades que tendrían las empresas para penetrar en tales mercados.

Para la evaluación se estableció una escala de cuatro niveles, en donde el casillero 1 corresponde al nivel más alto y el casillero 4 al nivel más bajo.



FACTORES	Hace programación				TOTAL
	1	2	3	4	
ATRACTIVIDAD DEL MERCADO	25%	27%	21%	27%	100,00%
Tasa de crecimiento del mercado	20%	37%	25%	18%	100,00%
Amenaza de nuevos competidores locales	31%	29%	18%	22%	100,00%
Amenaza de nuevos competidores extranjeros	31%	21%	13%	35%	100,00%
Presión de productos sustitutos	23%	22%	26%	29%	100,00%
Dependencia de pocos compradores	23%	27%	26%	24%	100,00%
Dependencia de pocos proveedores	23%	26%	22%	29%	100,00%
VENTAJAS COMPETITIVAS	45%	30%	11%	14%	100,00%
Calidad del producto	52%	24%	8%	16%	100,00%
Calidad del servicio	46%	30%	10%	14%	100,00%
Imagen	47%	29%	12%	12%	100,00%
Precio relativo	35%	39%	16%	10%	100,00%
TOTAL	33%	29%	18%	20%	100,00%

Fuente: Investigación directa / INSOTEC

Elaboración: Autor

4.1.1 El Mercado:

Mediante la información antes presentada, no se observa una concentración pronunciada de las empresas en ninguno de los niveles, dependiendo del sector, productos, características de cada empresa y en función de las variables estudiadas, el mercado tiene diversos grado de atraktividad.

Para el 25% de empresas, proporción elevada, el mercado no sería suficientemente atractivo debido a:

- La amenaza de nuevos competidores extranjeros, la cual fue originada en el proceso de apertura comercial.
- La presión de productos sustitutos, ya que los compradores pudieran preferir comprar estos productos ya que son similares y pueden ser de origen nacional o extranjero.
- Dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales el empresario familiar o pequeño industrial tendría un bajo poder de negociación de precios, volúmenes, especificaciones, etc.

Para todas aquellas empresas ubicadas en la escala 1, es decir el 25% en donde la atraktividad del mercado es la más alta, tendrían un mejor posicionamiento frente a nuevos competidores extranjeros y a la presión de productos sustitutos y a la dependencia de pocos proveedores.

Sus debilidades mayores radican en: Amenaza de nuevos competidores locales y dependencia de pocos compradores, debido a la limitada capacidad de compra de la población que demanda en mayor medida bienes de origen nacional.

Se nota una ausencia de políticas de compras estatales y débil capacidad exportadora. El 50% de las empresas encuestadas, se ubican en los niveles intermedios en la escala.

4.2 VENTAJAS COMPETITIVAS

Cada uno de los empresarios con los que se realizó este trabajo, debía considerar en cada variable los siguientes factores:

- Calidad del producto: Que involucra confiabilidad, duración, utilidad, diseño, rendimiento, características específicas y aspectos ecológicos.
- Calidad del servicio: Que comprende oportunidad de entrega, asistencia al cliente, servicios de mantenimiento, información al cliente, garantía frente a reclamaciones.
- Imagen: Con su respectiva reputación de la marca y de la empresa, riesgos del comprador.
- Precio relativo: En el que consta el precio de venta en comparación con el de la competencia, facilidad de crédito, devoluciones y descuentos.

El 45% de las empresas catalogaron a sus productos con ventaja competitiva en todos los parámetros seleccionados, ubicándose en el primer lugar de la escala; está claro que siendo esta una auto evaluación, seguramente tenga una dosis de sobre valoración, sin embargo hay que considerar de la distribución de las empresas que ubicaron su gestión en los demás casilleros, ya que el 30% se ubicó en el segundo casillero, el 11% en el tercero y el 13% en el cuarto.

4.2.1 Competitividad sectorial:

Tomando como referencia las variables anteriormente descritas, se reflexiona acerca de que la heterogeneidad tecnológica de la Empresa Familiar provoca el diferente grado de afección del entorno y la distinta capacidad de asimilación y de respuesta.

Hay que plantear urgentemente estrategias y planes de acción específicos para cada sector en función de los riesgos y oportunidades que mantengan.

Hay que destacar que para las empresas ubicadas en la primera escala, tiene mayor peso relativo la atractividad del mercado que las ventajas competitivas y, a partir de la escala 2 es el mercado el que pasa a jugar un papel determinante.

Dicho de otro modo, mientras más débil es la situación competitiva, la permanencia en el mercado depende más de factores exógenos o indirectos que de las fuerzas competitivas internas.

Luego de caracterizar los factores de que se vale la pequeña industria para la producción de bienes y servicios, y haber evaluado su grado de competitividad, se revisa algunos factores del entorno más cercanos que favorecen o desfavorecen la competitividad.

4.2.2 Factores de apoyo a la Competitividad:

Según la opinión de las empresas, la falta de personal capacitado tiene alta incidencia para más de la tercera parte de las unidades productivas, ya que el 34% de las empresas que su productividad y competitividad es media debido a esta causa.

El 65% de las empresas mantiene que los recursos humanos que contrata no están suficientemente aptos para desempeñarse con eficiencia, el 15% sostiene que la incidencia de este factor es baja y el 20% piensa que este problema no le afecta.

Por otro lado, el 60% de las empresas estima insuficiente o inadecuada la oferta de servicios de capacitación y el 40% restante está compuesto por quienes creen que esta incidencia es baja (22%) y por quienes creen que no les afecta (18%).

CONCEPTO	GRADO DE AFECCIÓN				TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO	
CAPACITACIÓN DE RECURSOS					
Resistencia al cambio del personal	23%	31%	15%	31%	100%
Falta de personal capacitado	34%	31%	16%	19%	100%
Disponibilidad de programas de capacitación	19%	37%	22%	22%	100%
MERCADO					
Tamaño reducido	46%	35%	9%	10%	100%
Competencia externa	39%	25%	13%	23%	100%
Ausencia de políticas de compra	24%	25%	17%	34%	100%
Insuficiente información	28%	38%	17%	17%	100%
POLÍTICA					
Estructura arancelaria de bienes de capital e insumos	29%	29%	11%	31%	100%
Estructura arancelaria de productos similares	24%	30%	15%	31%	100%
Acceso al financiamiento	50%	24%	10%	16%	100%
Esquema de dolarización	30%	26%	15%	29%	100%
Valor de reposición de maquinaria y equipo	33%	37%	16%	14%	100%
POLÍTICA TECNOLÓGICA					
Insuficiente información	26%	37%	17%	20%	100%
Carencia de infraestructura	23%	36%	19%	22%	100%
TOTAL	31%	31%	16%	22%	100%

Fuente: INSOTEC

Elaboración: Autor

En cuanto a la afección del mercado, el 81% de las empresas se siente afectado por el reducido tamaño del mercado y únicamente un 10% no siente ningún efecto.

Con relación a la disminución de la demanda, además de una falta de políticas de compras estatales, para el 24% de las empresas este factor ha sido determinante en la disminución de sus ventas y para el 35% de las empresas este factor no ha influido en sus ventas.

La disminución de la demanda se puede explicar mediante dos fundamentos: Todas las relacionadas con la reducción del gasto público y la derogatoria de la legislación que garantiza los mecanismos de igualdad de condiciones entre la oferta nacional y extranjera (Ley de Contratación Pública).

Además todas las empresas tienen competencia extranjera, para un segmento importante (40%), este problema es muy grave y fuerte, el 25% de las empresas lo toma tranquilamente y el 23% es indiferente. También consideran la insuficiente información de mercados, especialmente el extranjero.

Las políticas arancelarias se han caracterizado por:

- Largo período de manejo del arancel como política fiscal y no como política para lograr el desarrollo industrial.
- Fijación de niveles incompatibles en relación con la elaboración del producto o del contenido de su valor agregado.
- Exoneraciones para importaciones Públicas.
- Exoneraciones para sectores que se deseaba fomentar o estimular.
- Muchas materias primas estaban gravadas con tarifas más altas que los bienes finales elaborados con dichas materias primas. El arancel nacional ha quedado fijado en 4 niveles: 0%, 5%, 10% y 20%.

El 50% de las empresas mantienen un elevado grado de dificultad para acceder al financiamiento, el 24% de las empresas mantienen las mismas dificultades pero en menor escala, además el 66% de las inversiones y operaciones, se han financiado con recursos propios y un 27% ha recurrido al crédito bancario.

El crédito otorgado por el sistema financiero y bancario ha sido en un 46% de corto plazo, el 40% de mediano plazo; esta limitación de acceso se agravó con la crisis bancaria y financiera, La descapitalización del Banco Nacional de Fomento.

La carencia de crédito especializado para apoyar las actividades de innovación tecnológica, capacitación y asistencia técnica, el 61% de los empresarios, manifestó que las tasa de interés son inadecuadas y el 53% expuso que los montos son insuficientes.

Por otro lado el 30% de las empresas sostiene que la dolarización tuvo un alto grado de afección, el 26% cree que si bien tuvo efectos negativos, estos no fueron tan graves.

Estudios realizados por INSOTEC a finales del 2000, demuestran que solamente el 15% de pequeñas y microempresas tomaron alguna estrategia proactiva ante la dolarización.

Es decir prepararse mejor para poder competir, un 16% no hizo nada al respecto y un 42% tomó alguna estrategia coyuntural como vender solo al contado, optimizar capital de operación, por otro lado un 27% de empresas tomó estrategias defensivas como bajar la calidad de la materia prima, inclusive hoy en día hay empresas que no toman con seriedad la necesidad de mejorar su productividad y calidad.

4.3 POLÍTICAS ESPERADAS

Los empresarios perciben que el Estado ha venido abandonando su papel promotor del desarrollo, debe persistir sobretodo en sectores que son de su única incumbencia, y que tienen directa relación con el mejoramiento de la situación competitiva de la producción nacional. Demandan coherencia entre la política macroeconómica y la necesidad de generar un entorno propicio para la necesidad productiva.

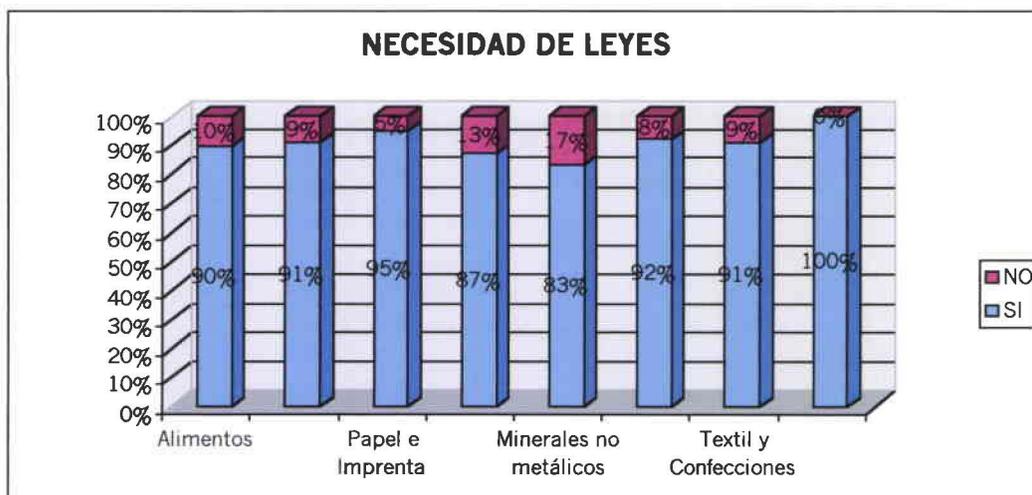
CONCEPTO	GRADO DE AFECCIÓN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Demanda de servicios empresariales	15%	6%	9%	12%	9%	12%	14%	13%
Apoyo hacia las exportaciones	3%	6%	7%	2%	2%	2%	0%	2%
Demanda de crédito	32%	21%	39%	26%	22%	43%	21%	30%
Mejora de políticas macroeconómicas	14%	8%	11%	10%	15%	10%	0%	14%
Políticas de aranceles para el sector	14%	15%	7%	21%	17%	15%	28%	10%
Creación de leyes favorables a la Pequeña Industria	8%	12%	7%	7%	6%	5%	7%	8%
Desarrollo de una política aduanera	2%	19%	2%	5%	10%	2%	0%	3%
Capitalización del Banco Nacional de Fomento	1%	1%	4%	0%	2%	0%	0%	1%
Mejoramiento de la competitividad	1%	3%	2%	2%	3%	2%	0%	5%
Reducción de la corrupción	1%	2%	0%	3%	3%	2%	7%	5%
Estudios sobre el sector	0%	0%	1%	2%	1%	0%	0%	1%
No contestó	9%	7%	11%	10%	10%	7%	23%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Entrevista / INSOTEC

Elaboración: Autor

Se insiste de manera enfática en aspectos como el crédito, la racionalidad en los aranceles y en el diseño de políticas macroeconómicas.

Existe una frecuente reclamación en la capitalización del Banco Nacional de Fomento, debe haber una ley específica de apoyo a la Pequeña Industria, así opina cerca del 90% de las empresas.



CIU	SECTOR	SI	NO
1	Alimentos	90%	10%
2	Madera y Muebles	91%	9%
3	Papel e Imprenta	95%	5%
4	Químicos y Plásticos	87%	13%
5	Minerales no metálicos	83%	17%
6	Maquinaria y Equipo	92%	8%
7	Textil y Confecciones	91%	9%
8	Cuero y Calzado	100%	0%
TOTAL		91%	9%

Fuente: Entrevista / INSOTEC

Elaboración: Autor

Al nivel de sectores los que más reclaman estas leyes son las empresas dedicadas a actividades de Imprenta y productos Metálicos, los sectores con menos empresas interesadas en esto, pero que no se alejan del pensamiento general, son las de Minerales no Metálicos y productos Químicos.

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5

LA EMPRESA FAMILIAR

5.1 LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La ostentación del poder por parte de los sucesores dentro de una organización, es uno de los puntos más críticos dentro de su ciclo de vida, para esto se debe tomar muy en cuenta el análisis de las razones por las cuales conviene que la sucesión se adelante o se atrase, los diferentes modos de conducirla, los criterios a seguir para seleccionar y preparar a los sucesores, la influencia en los resultados a corto y largo plazo de la empresa, son siempre motivos de debate.

La sucesión es considerada como el principal problema de una organización y más aun en una Empresa Familiar, esta es una de las mayores causas de estancamiento y falta de crecimiento y continuidad de la organización.

Quienes piensan de esta manera suelen agrupar dentro del término sucesión, todos los problemas expuestos en capítulos anteriores, que en la mayoría de los casos pueden y deben tratarse y resolverse con total independencia la problemática del traspaso del poder de dirigir de una generación a la siguiente.

La sucesión en la Empresa Familiar, sin duda alguna, es un proyecto completo y de larga duración, corresponde a un traspaso típico de padre a hijo mayor, es la adecuada formación de un nuevo miembro de la familia para que actúe en la responsabilidad de dirección por más de diez años con todas sus energías y conocimientos frescos.

A su vez convienen tanto el fundador como el sucesor en trabajar juntos hasta tener el conocimiento adecuado del Negocio y, con facilidad la intervención del fundador puede alargarse unos cinco años más, pudiendo caer fácilmente en la trampa citada al principio de este trabajo, "Retrasar la sucesión innecesariamente".

Datos obtenidos mediante encuestas a un amplio número de empresarios, con edades comprendidas entre los 30 y 40 años, son significativos, pues se puede notar que más del 70% de los entrevistados, no piensan iniciar el proceso de sucesión y las principales razones para retrasarla son⁴⁵:

⁴⁵ Entrevistas realizadas con los propietarios de las empresas en la provincia del Azuay

- Temor a quedarse sin patrimonio para vivir.
- Temor a no tener nada que hacer por haber perdido el poder.
- Temor a perder estatus social.
- Esperar a tener un patrimonio grande para poder dividirlo entre los hijos y asegurarles de alguna manera el futuro.
- Los hijos no están preparados para la sucesión.
- Los hijos que ya están preparados necesitan de un entrenador que sepa todas las dificultades del negocio y esta persona es el fundador.
- Ahora es cuando se sienten con más energía para alcanzar todas las metas que se ha propuesto durante años.
- Experiencias negativas y el no saber como hacer la sucesión sin que el nombramiento de la nueva persona cree resentimientos entre hijos.
- Simplemente los hijos no quieren trabajar en la Empresa Familiar.

Además de caer en la trampa del retraso innecesario en la sucesión, una vez estando en esta trampa, se puede caer en otras tres tentaciones o actuaciones:

- Retirarse a medias. - Quedándose con lo mejor que en este momento tiene la empresa (PODER), y lo mejor de un posible retiro, el no tener más responsabilidades.
- Impedimento de la dirección empresarial. - Empeñándose en no permitir que el sucesor haga las cosas de manera distinta a la acostumbrada.
- Terquedad. - No se quiere ver por parte del fundador o se magnifica la mala capacidad para conducir la empresa por el sucesor escogido o peor aun, no queriendo dar el brazo a torcer en la decisión ya tomada.

Para no caer en las tentaciones antes mencionadas, se requiere tener las capacidades siguientes para demostrar que, se es un líder completo y digno de seguir como ejemplo, estas virtudes que aquí se necesitan son⁴⁶:

Prudencia, para tener la claridad y visión de comprender claramente la realidad tal cual es; Veracidad, para ser siempre una persona justa que no se engañe a sí mismo y que no quiera engañar a las personas que le rodean, haciéndoles creer que no es el momento de hacer la sucesión y; Valentía, para saber afrontar los problemas que se están viviendo y reaccionar con las acciones necesarias, aunque estas acciones den lugar a resultados o consecuencias dolorosas.

Estas realidades hacen notar al fundador que ha pasado el tiempo y que los frutos que algún día soñó tener, hoy están siendo realidad, es saber entender que los obstáculos que se pasaron hoy son bendiciones, es sentirse realizado de haber podido formar una empresa que, en el futuro ayude sus hijos y parientes cercanos, es duro reconocer que es hora para el cambio y tener la tranquilidad de que las cosas estarán bien sin él al frente de la empresa.

Al ser complejo y duradero el proceso de sucesión, la solución para acelerarla tiene que basarse en una adecuada estructuración, analizando sus partes y las relaciones que hay en ellas, los principales problemas que se presentan los que hacen que el proceso se detenga y los períodos de tiempo adecuados para intentar su solución.

Esta estructuración debe estar bien encaminada y debe tratar de equilibrarse entre los 2 extremos que son: "Reinar después de muerto" y "Después de mí, el diluvio".

Con estas actitudes únicamente se quiere demostrar algo que no es cierto, en el primer caso es probar que no todo está perdido y que si le dan la oportunidad al fundador volverá a sacar adelante a la empresa y que los conocimientos que él mantiene aún sirven para lograr nuevos objetivos y, que por lo tanto no es necesario la sucesión.

Por otro lado en el segundo caso se está afirmando que no hay la posibilidad de que otra persona pueda manejar y dirigir la empresa de la manera en que el fundador lo hizo, esto es verdad ya que cada persona es y actúa de acuerdo a su personalidad, pero es incorrecto afirmar que la única persona que puede estar a cargo de una empresa es el fundador.

⁴⁶ M. A. Gallo en su presentación "La Empresa Familiar" - Pág. 82

Hay que saber reconocer la capacidad de las demás personas y sobretodo tener la mentalidad abierta para dar la posibilidad de hacer cambios que sean beneficiosos y no cerrarse a la idea de que como se hizo de una manera y resultó, esta manera es la única posible que nos llevará al éxito.

Por el contrario esta estructuración debe significar la superación de todo enigma posible acerca de la sucesión del poder empresarial que tiene todo dirigente: *"Haber creado, potenciado y entregado en manos de sucesores capaces, una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores que desarrollan a las personas que las componen"*⁴⁷.

En este trabajo, el cual esta orientado hacia la dirección de la Empresa Familiar y sus actividades, sobretodo poniendo mucho énfasis en el traspaso de primera a segunda generación, se estudiarán algunos de los componentes principales dentro de un proceso de sucesión.

5.2 PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN

Dentro del proceso de selección para la preparación de miembros de la familia, los cuales estarán frente al desempeño de responsabilidades de dirección, necesariamente se debe desarrollar un cronograma de actividades para la evaluación de sus capacidades directivas, un test que demuestre su poder de decisión y planes que demuestren la capacidad de resolución de problemas cuando se está trabajando bajo presión.

Este conjunto de pruebas puede ocasionar diferentes conflictos internos ya que a una persona que se crea apto para desempeñar este cargo, puede demostrar a los evaluadores que en realidad no ha reunido todos los requisitos indispensables que se necesitan.

Esto puede causar además un paso hacia atrás al proceso de sucesión, incluso puede ser motivo de separación de algunas personas de la empresa porque no se les considera suficientemente preparados para manejar la organización de la manera que se desea, ya que las personas que se están estudiando pueden ser muy preparadas pero deben demostrar que cumplirán principalmente con la cultura de la empresa que desde sus inicios se fomento; a otras personas también se les puede aumentar las responsabilidades porque han demostrado que si pueden manejar esta presión.

⁴⁷ M. A. Gallo – La Empresa Familiar - 1995

Estas evaluaciones no menosprecian las aptitudes de las demás personas, al contrario sacan a relucir las cualidades de las personas para que así se puedan reubicar de acuerdo con las posibilidades y capacidades personales.

Para que la evaluación y capacitación se lleve a cabo, para que se tomen las evaluaciones y las decisiones respectivas, hay que enfatizar en dos puntos esenciales⁴⁸:

- a) No se debe por ningún motivo caer en la trampa de confundir la capacidad de dirigir con el hecho de que la persona evaluada, posea o llegue en un futuro cercano a poseer la propiedad de la empresa.

Sería un grave error pensar que un sucesor, por el hecho de pertenecer a la familia, tiene las suficientes capacidades para llevar a la empresa al crecimiento y a la prosperidad que se desea y, por lo tanto lo único que se necesita para que todo marche bien es que el tiempo pase y, durante este tiempo transcurrido el miembro de la familia adquirirá toda la experiencia que se necesite, olvidando que hay capacidades que se basan únicamente en el saber propio de la persona.

Es tomar en cuenta las capacidades innatas de la persona que son las que realmente soluciona de una manera rápida y espontánea las diversas eventualidades que son normales y propias dentro del negocio, además se conoce que toda capacidad se desarrolla mediante el esfuerzo continuado y lo mejor es que se demuestra con resultados reales y no promesas que nunca se pondrán en práctica.

- b) Hay que comprender que la libertad de expresión de las personas existe, por lo que hay que respetar la libertad de las personas, no hay que forzarles a seguir caminos para los que no están preparados profesional y anímicamente ya que el nuevo sucesor llega con nuevas ideas y con cambios que serán fructíferos para la empresa.

Estos cambios se llevarán a cabo con éxito si el sucesor sabe como aplicarlos y las personas que lo acompañan dentro de la organización quieren, desean y conocen de estos cambios, no hay como obligarlos a cambiar de la noche a la mañana.

Desdichadamente para la Empresa Familiar, estos puntos antes mencionados no se saben aplicar y en la mayoría de ellas se mantiene el método tradicional de la sucesión

⁴⁸ Clasificación establecida por "La Empresa Familiar", en la que sus aseveraciones son correctas de acuerdo a entrevistas realizadas con propietarios de diferentes empresas en los diferentes estratos sociales.

padre-hijo sin hacer ningún tipo de evaluación, por esto en la mayoría de los casos donde se ha hecho el cambio de dirigente de esta manera, se han encontrado sucesores con falta de personalidad e impulso para seguir, desde los comienzos de la empresa el padre comienza con un negocio para poder mantener a su familia.

Los hijos mientras van creciendo saben que tienen un negocio en el cual hay que ayudar, y cuando son grandes se asume que ellos son los que continuarán con el negocio, en este caso el sucesor ya fue designado desde el momento de nacer, pasando su juventud con la preocupación de, si iba a ser capaz de hacerlo bien o de poner absolutamente todos sus esfuerzos para salir de los problemas y por la presión que hay sobre él se llega al fracaso.

Se agotan todas las fuerzas y las posibilidades de continuar al frente de la empresa, provocando la partida de uno de los principales miembros de la familia que por falta de preparación no pudo desarrollar un buen plan de trabajo, ni le interesó conocer a fondo los problemas de la empresa, logrando de esta manera que crezca el deseo de salir hacia otra empresa para demostrar que es capaz de lograr lo que se propone, pero que estando dentro de la Empresa Familiar no lo quiso demostrar ya que no tenía a quién reportar su trabajo, nadie podía decir si estaba o no bien lo que hacía.

El punto principal que se debe cuidar en la preparación del sucesor, es la capacitación que esta reciba, ya que de esa manera podrá desenvolverse ante cualquier circunstancia ya que sabe lo que está pasando, así actuará de manera auténtica y con toda la libertad que éste necesite.

La mayor libertad en el trabajo consiste en tener la capacidad de escoger la mejor estrategia para la empresa, ésta capacidad únicamente se la obtiene con los conocimientos adecuados en todos los ámbitos que le interesan a la empresa, esto es saber antes que nada el alma del negocio.

Saber qué es lo que hace la empresa y cómo lo hace, para que de esta manera se entienda los factores necesarios para la elaboración del producto; una vez que se conoce esto, se necesita la fuerza de voluntad necesaria para, con esfuerzo, poner en práctica las metas y planes de acción que hacen crecer a la empresa.

El proceso de sucesión es muy completo, no se puede obtener al gerente perfecto, pero se trata de que la persona que se hará cargo con la mayoría de objetivos planteados para este cargo, es un proceso de cualidades para un cargo específico, el cual es dirigir una organización que se desarrolla en un tipo de negocio o negocios concretos y que mantiene varios lazos de unión con una familia propietaria.

La preparación no se puede confundir con el deseo de acumular títulos, obtener múltiples experiencias, aprender desde abajo y colocar a los hijos desde temprana edad en la empresa.

Esto es bueno a una edad en la que el hijo del propietario se pueda dar cuenta de lo que esta haciendo, lograr motivación en la persona para que en su interior nazca el sueño de algún día manejar esa empresa, lograr cultivar el compromiso de la actividad empresarial de la familia.

Llevarlos a reuniones con clientes, proveedores e instituciones de financiamiento es bueno ya que comienza a relacionarse y es muy oportuno que la persona observe cómo los mayores hacen las cosas para que adquiera soltura al momento de concretar un negocio.

La comprensión de un negocio comienza por el conocimiento de los productos propios de la empresa y relacionarlos con los de la competencia, la tecnología que se esta utilizando y compararla con las de los demás, la utilización del producto final por parte de los consumidores y su beneficio al comprar el producto que se esta fabricando o vendiendo, de esta manera nos enteramos si hay que hacer un nuevo diseño del producto o si podemos ofrecer alguna ventaja adicional, además se debe comprender la estructuración de los costos.

De esta manera el conocimiento de la empresa abarca el saber que es lo que está pasando fuera del negocio, en dos sectores básicos; en primer lugar los clientes, sus hábitos de compra, los potenciales clientes, la utilización adecuada del producto, saber su grado de satisfacción y cuáles son las características de los consumidores; en segundo lugar se debe comprender a los competidores, hasta lograr identificar cuál es la ventaja competitiva propia y de esa manera poder saber cuáles son las empresas con las que hay que competir en el mercado.

Es básico dentro de todo negocio entender las actividades mediante las cuales la empresa logra tener los productos, de que manera se consigue que los clientes compren y saber manejar el ciclo de cobros y pagos.

Los aspectos antes mencionados son muy importantes, lamentablemente en las Empresas Familiares es muy frecuente que esto no se de, lo normal sería mantener al hijo en casa y más adelante ya se verá que es lo que sucede con el futuro de él, mientras lo que se debe hacer es que el sucesor conozca muy bien el entorno y gracias

a la comprensión de lo externo, pueda profundizar que lo que hay en casa es fruto del negocio.

La capacidad para dirigir tiene que ver con conocimientos propios de la dirección de empresas, como conocimientos sobre finanzas, comercialización, comportamiento humano, etc., pero la preparación es fundamental ya que un buen profesional esta en la capacidad de diagnosticar situaciones, estructurar problemas complejos, dispone de los recursos de manera acertada y motiva a las personas a que se esfuercen por la organización.

Es evidente que para poder dirigir se debe desarrollar las cualidades propias de un líder integrador de personas a las que pone metas, conduce a la consecución de las mismas; es decir, alcanzar un compromiso personal con la organización es haber logrado una inclusión en la misma, tanto por ser aceptado por quienes la conforman, como por haber aceptado las responsabilidades y dedicar a la empresa lo mejor del esfuerzo propio, haciéndose responsable del desarrollo de las personas que allí trabajan.

5.2.1 Pasos a seguir para la preparación del sucesor:

- 1.- Trabajar fuera de la propia empresa.- Esta situación posiblemente se da cuando acaba sus estudios universitarios, esto por la tranquilidad personal que da el saber que se puede actuar fuera de la propia Empresa Familiar, además por el respeto que se obtiene de los directivos y de las demás personas que no son de la familia al saber que ya se ha demostrado que se puede realizar "cosas" fuera de la organización, esta situación es muy complicada en algunas Empresas Familiares por su cultura cerrada.
2. Trabajar en encargos concretos y necesarios para la empresa.- Estos encargos deben tener metas fáciles de explicar, sus resultados se pueden medir para que sea factible una evaluación de desempeño, capacidades y actitudes que la persona tiene y ha puesto en su trabajo.

En las Empresas Familiares se actúa de diferente manera, ya que se inventan puestos en lugar de comenzar con encargos concretos, estos "nuevos" puestos duplican innecesariamente las tareas o no se concretan los que ya se tenían que alcanzar.

3. Formarse dentro de la ventaja competitiva de la empresa.- Lograr que asimilen la ventaja competitiva de la empresa, asignándoles responsabilidades en las funciones cuyo trabajo influye en dichas ventajas, o en las funciones que están relacionadas a la aplicación de las ventajas competitivas.

Con frecuencia se observa que a los futuros sucesores se les asigna funciones colaterales a estas ventajas, funciones administrativas, legales, relaciones públicas, etc., esperando que la práctica en estas funciones les forme para liderar la empresa en el futuro, que puede ser muy cercano.

4. Actuar como emprendedores.- Encargar a los sucesores la responsabilidad de dirigir una unidad estratégica del negocio, la responsabilidad de competir con un grupo de productos en el mercado y de dirigir la cadena completa de actividades, aquí es donde tendrá claras oportunidades de poner en práctica sus capacidades como emprendedor que innova y se esfuerza para desarrollar el negocio.
5. La rotación.- El pasar por distintos puestos de trabajo permitirá aprovechar su potencialidad de integración, obtendrá un mejor conocimiento de las personas y sobre todo de las actividades que estas desempeñan.
6. Tareas duras y difíciles.- Incrementar progresivamente la complejidad de los cargos, de manera que se pueda afirmar que son tareas dignas de un sucesor y no caigamos en la comodidad e incluso la mediocridad.
7. Integración total.- Participación en los sistemas de formulación estratégica y, después del período de aprendizaje, en los diferentes órganos de gobierno de la empresa como comités de dirección y consejo de administración.

Dentro de esta formación de sucesores es fundamental, además de la participación del sucesor, la participación del sucedido, ya que esta es la persona que debe transmitir los conocimientos y la experiencia adecuada, bien es conocido que es mucho más fácil hacer las cosas cuando se las conocen en toda su plenitud, es más complicado el "dar que hacer" a una persona que simplemente "dejarla hacer" por su propia cuenta, pero es tremendamente difícil "enseñar a hacer".⁴⁹

⁴⁹ Afirmación realizada en "La Empresa Familiar" y compartida por funcionarios del INSOTEC y por miembros directivos de empresas

5.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN

En este capítulo, se abordará el tema de la incursión de una empresa en las exportaciones y las importaciones, esta situación resulta cada vez más frecuente, es verdad que puede darse más pronto o más tarde dentro del ciclo de vida de una empresa, pero dentro de la Empresa Familiar suele presentarse cuando el negocio funcional ha alcanzado un tamaño importante en el mercado en el cual funciona y, se han considerado oportunidades de diversificación.

En los estudios que se han realizado para saber cómo las Empresas Familiares han llevado a cabo sus procesos de exportación e importación, cabe recalcar que iniciaron más tarde en comparación con una empresa no familiar, avanzaron en estos procesos con mayor lentitud y lo orientaron a mercados que pueden ser considerados menos importantes, esta decisión no debe parecer extraña ya que este proceso es de intenso cambio por lo que representa trabajar en mercados muy diferentes, hay que introducir variaciones dentro de la propia organización, hacer evolucionar valores de su cultura y la Empresa Familiar suele ser rígida hacia este tipo de cambios.

Este proceso significa entrar en nuevos negocios ya que los productos y servicios que normalmente se ofrecen y tienen un posicionamiento dentro del mercado nacional, ahora han de acoplarse a nuevos clientes, hábitos de compra diferentes, inclusive competir con empresas con las que la Empresa Familiar no estaba acostumbrada por no estar en su mercado local.

Para animarse a la penetración en estos mercados, se busca tener una buena información con el respectivo estudio de mercado, por tratarse de otros países existen cambios en la cultura, lenguaje, desarrollo económico, propensiones de ahorro y consumo, etc., estos cambios impiden o retrasan el conseguir y comprender la información sobre el potencial de los nuevos clientes y competidores, esta realidad hace que las Empresas Familiares se orienten a mercados menos distantes en lugar de mercados que resultan estratégicamente más interesantes, y todo esto porque son más exigentes en la forma de competir, los mercados escogidos permiten aprender y mejorar las propias ventajas competitivas.

La decisión de intervenir dentro de un mundo globalizado, conlleva a cambios importantes dentro de la organización y sus miembros que hoy son especialistas en finanzas, producción, comercialización, etc., están únicamente orientados a las

actividades locales y estas mismas operaciones causan dificultades dentro de los procesos de integración en otros países.

Se tiene la mala convicción de que esta integración se la hace ya que no hay más remedio debido a que el mercado local se "estanca", por esta causa se retrasa la iniciación del proceso y una vez que comienza se lo realiza con mayor lentitud por no dedicarle ni el tiempo, ni la intensidad, ni los recursos necesarios.

Hay algunos puntos que hay que sobrepasar, estos puntos son considerados débiles dentro de la Empresa Familiar y entre los más importantes tenemos la resistencia de los propietarios y de los directivos al cambio de mercado debido a que en el que se encuentran están sobresaliendo, la falta de apoyo por parte de los altos órganos de la empresa, la falta de miembros de la familia con la debida cultura empresarial y experiencia internacional para saber imponerse frente a las diferentes circunstancias a superar.

Una de las metas fundamentales al momento de enfrentar la globalización, es saber que se necesita cambiar la mentalidad cultural de la empresa, mas no la cultura como tal ya que hay que mantener las bases de funcionamiento y servicio de la empresa, este problema es un de los más difíciles de lograr ya que hay que pasar de una cultura cerrada que esta acostumbrada a apoyarse en valores locales, a una cultura abierta en la que hay que tener múltiples canales de valores de todas las personas que intervienen e inclusive de las diferentes áreas geográficas.

Este cambio de cultura esta estrechamente relacionado a una intensa acción de liderazgo, la misma que es llevada a cabo por quien hace cabeza dentro de la organización, así dependerá del momento en el que se decida realizar este cambio y también dependerá de la actividad de la Empresa Familiar.

En caso de presentarse esta oportunidad de manera temprana y nos encontramos dentro de la primera generación, será el fundador quien lidere el cambio cultural necesario sin tomar en cuenta la formación internacional que mantenga, el número de idiomas que éste hable.

En la segunda generación también llega este cambio, no por establecer buenas relaciones familiares se dará este encargo a una persona que a pesar de ser familia y supuestamente mantiene una cultura establecida, obtenga este cargo sin tener la capacidad y la debida integración dentro de la organización, así tampoco se permitirá que este puesto sea el que brinde o abra camino a un miembro de la familia y al cual no

se le pusieron trabas para que se incorpore, pero no se le consiguió otro lugar donde trabajar ya que las responsabilidades estaban ya asignadas.

Por el contrario este puesto lo debe desempeñar alguien que con energía y decisión lo apoye, se debe adquirir un compromiso ya que el entrar en nuevos negocios, cambiar la organización y transformar una cultura no es tarea sencilla y necesariamente tendrá que ser desempeñada por quien hace cabeza, este compromiso es la única manera de conseguir el debido aprendizaje internacional y poder transmitirlo a la organización para poder perder rigidez al cambio.

Una de las alternativas para que este proceso sea rápido y eficaz esta en lograr en que los miembros de la familia se hagan Internacionales adquiriendo experiencia en los mercados, empresas y culturas de otros países, inclusive antes de que se incorporen a la empresa y trabajen todos por el mismo bien común.

Dentro de la Empresa Familiar hay 3 tipos de personas que se relacionan entre sí: los propietarios, personal de la empresa y la familia, estas relaciones dan lugar a los 4 subsistemas indicados⁵⁰:

- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Propietario que trabaja en la empresa pero no es miembro de la familia.
- Miembros de la familia que trabaja en la empresa y no es propietario.
- Miembro de la familia y propietarios que no trabajan en la noche.

Al inicio de toda organización las relaciones entre las personas son más sencillas ya que únicamente se concentran alrededor del fundador, pero a medida que crece la empresa se incrementa el número de accionistas y aumenta la familia, además se alcanza una situación en la que las relaciones entre los subsistemas son múltiples y muy variadas en cuanto a sus finalidades.

Los cambios en las relaciones son importantes para la Empresa Familiar ya que de esta manera nacen nuevas circunstancias en aspectos como:

- Quién y cómo va a ejercer el poder
- Quiénes y en qué condiciones pueden trabajar
- Cómo se reparten las ganancias obtenidas
- Cómo se transfiere la propiedad

⁵⁰ Clasificación realizada por M. A. Gallo y concuerdan con las entrevistas realizadas.

Una solución aplicada con frecuencia es evitar estos cambios o procurar que sean lo más pequeños posibles, se debe hacer a uno solo o a muy pocos miembros de la familia que llegan en la segunda generación propietarios de la Empresa Familiar y trabajen en ella, debido a las fuertes necesidades de inversión y crecimiento, es preferible encontrar soluciones distintas para:

- Evitar confusiones sobre el trabajo
- Facilitar los cambios
- Comunicación, para que siempre haya intereses comunes
- Experimentar con diversos tipos de ejercicio del poder, dedicación y participación

Para conservar e incrementar la unidad de todos los miembros del equipo dentro de la organización, hay que llevar a cabo varios cursos de acción.

- 1) Hay que establecer reglas sobre cómo es el trabajo de los miembros de la familia, estas reglas explican los conocimientos y la experiencia que se requieren para incorporarse a trabajar en la empresa, así como también los distintos tipos de trabajo que se pueden desempeñar, indicaciones de las condiciones del trabajo en cuanto a remuneración, dedicación, evaluación, desarrollo y promoción.

Además se proporcionará información de cómo deberán ser las relaciones entre los miembros de la familia con los miembros y directivos que no lo son, estas reglas permiten que se asigne a las personas diferentes capacidades y responsabilidades de acuerdo a la persona que se exigirá en busca de un ideal.

- 2) Es necesario que existan acuerdos y planes para la compraventa de participaciones entre miembros de la familia, debe haber acuerdos de liquidez en caso de transferencias para que así no haya grandes desembolsos para la empresa o para sus accionistas.

Planes de reestructuración de los recursos propios y de los pasivos a largo plazo, si las cantidades superan las posibilidades normales de unos y otros.

Los acuerdos de liquidez no deben solo existir, sino que deben tener la actitud de vivir, sin considerar como traición el que en algún momento y por circunstancias adversas algunos accionistas hagan uso de ellos.

Lo que en verdad se trata es de no caer en una de las trampas antes mencionadas, a base de dar liquidez a accionistas que lo necesiten semejantes a las que tienen patrimonios parecidos en los mercados de capitales.

- 3) Dar periódicamente información significativa sobre la empresa y no solo a los accionistas sino también a una buena parte de los miembros de la familia, pues en el futuro es muy previsible que serán accionistas.

Es muy conocido que para querer a una institución hay que conocerla bien, y que los accionistas que no trabajan en la Empresa Familiar así como miembros de la familia, o no reciben información, o cuando la reciben es incompleta y está sesgada hacia lo negativo.

Una empresa que desee continuar desarrollándose precisa que sus accionistas tengan una actitud positiva hacia lo que es la unidad y hacia la reinversión en la empresa de una buena parte de los beneficios logrados, esta actitud se logrará con el conocimiento periódico de la organización.

Si se mantiene una necesidad de construir unidad en la Empresa Familiar, no se puede dejar de lado a la legislación que únicamente establece los derechos para los accionistas, ya que una vez aportado su capital no deben considerarse sujetos de responsabilidades y si no se les anima a integrarse a la empresa vía comunicación y participación, aunque sean miembros de la familia, con el paso del tiempo tendrán que desunirse.

El compromiso adquirido por los accionistas habitualmente va disminuyendo en la segunda y tercera generación, pues ellos personalmente no tomaron la decisión de que su patrimonio este en la Empresa Familiar, sino que fue un traspaso que viene heredado de sus antepasados y por lo tanto son acciones conseguidas sin gran esfuerzo personal, tomando en cuenta que ellos no vivieron fielmente el progreso y crecimiento de la empresa como para tener la firme convicción de reinvertir en ella.

- 4) Hay que abrir oportunidades de participación a los accionistas, para sobrepasar el hecho de que la unión entre estos dos sea únicamente el buen rendimiento económico de su patrimonio.

Esta participación comienza con la asistencia a la junta general ordinaria, se incrementa cuando ellos reciben buena información de lo logrado con su aportación,

se desarrolla cuando se proporcionan modos para conocer sus opiniones para el futuro, y se perfeccionan cuando se les pide su aportación para el diseño y desarrollo de las relaciones entre la Empresa Familiar y la familia.

Alcanzar una cultura de empresa es bien complejo, los cambios comentados originan esto pero si se conducen bien, con procedimientos adecuados, con la formulación y desarrollo de los protocolos familiares, se alcanza una verdadera cultura en la que muchos accionistas se unen, se sienten orgullosos de participar, apoyan a la empresa, alcanzan consensos que impiden labores negativas de algunos miembros y sobretodo pasan un buen rato en familia y entre verdaderos amigos cuando se encuentran en las diferentes reuniones que mantienen.

CONCLUSIONES

- ✓ En el transcurso de ésta investigación, se ha podido confirmar la importancia de la Pequeña Industria en la economía nacional, ya que es evidente que gracias a estas actividades empresariales, las necesidades de las personas dentro de una región son atendidas por medio de la producción de bienes y servicios. Además la Pequeña Industria y, por lo tanto, la Empresa Familiar son fuentes generadoras de empleo en toda la Provincia del Azuay.
- ✓ Toda empresa está expuesta a diferentes problemas dentro de la realización de sus actividades, pero la Empresa Familiar es el caso evidente de problemas estructurales y de coyuntura, los mismos que afectan a los factores de producción y por lo tanto a la competitividad de la empresa. Está claro que dentro de la organización los sistemas administrativos y de control son básicos e inclusive rudimentarios, se maneja el esquema tradicional de la imposición y el grito, es decir, el jefe es aquel que impone miedo a sus trabajadores y el respeto es adquirido debido a que esa persona es la única que sabe exactamente el funcionamiento del negocio.
- ✓ Dentro de las organizaciones no existe una política de crecimiento sustentada en tecnología, capacitación, motivación, delegación de funciones, productividad y eficiencia. Por el contrario se vive el "día a día" y cualquier excedente de dinero significa ganancia, sin tomar en cuenta factores adicionales de costeo.
- ✓ Es evidente que por ser Empresa Familiar, hay gran flexibilidad al momento de enfrentar crisis ya que el capital invertido en el negocio es el único patrimonio que mantiene el hogar del fundador de la empresa. Otro factor interesante en la Empresa Familiar es la continuidad que esta puede llegar a tener gracias al traspaso de generaciones, es decir, hijos desearán continuar con el negocio del padre ya que en estos tiempos difíciles, es complicado encontrar fácilmente trabajo y no todas las personas tienen la suerte de comenzar una vida profesional con negocio en funcionamiento y, lo más importante, propio.
- ✓ El traspaso del negocio de padre a hijo debe ser una acción planificada, ya que tomará un tiempo de adaptación para ambas partes, debido a que el hijo no sabe el funcionamiento mismo de la empresa y sus reacciones o decisiones serán erradas; por su parte, el padre a dedicado su vida a esa actividad y le costará alejarse del negocio ya que gracias a este ha logrado sus metas personales y profesionales.

- ✓ Se ha podido constatar la predisposición del empresario por asumir procesos de cambio, pero esta cultura esta floreciendo debido a la llegada de nuevas personas más preparadas y especializadas, incluso con nuevos conocimientos.
- ✓ Los empresarios buscan óptimas combinaciones de los factores productivos, con el propósito de mejorar calidad y reducir costos, adoptando procesos de innovación a sus sistemas tradicionales operativos.
- ✓ Hay claramente una falta de apoyo del Estado hacia la Pequeña Industria ya que no existe reconocimiento de la importancia de esta última en el desarrollo nacional, porque hasta el momento no hay parámetros establecidos para definir a la Pequeña Industria.
- ✓ Gracias a la iniciativa de la propia CAPEIPA y sus recursos, se han logrado diversos programas de crecimiento colectivo, los mismos que no han tenido la acogida esperada por la falta de afiliados a esta Cámara; en los últimos años se ha incrementado la ayuda por parte de instituciones privadas para la adquisición de materiales y equipo que mejoran calidad y servicio.
- ✓ El crecimiento y mejora de las Empresas Familiares es, exclusivamente, resultado de la dedicación y empeño que sus propietarios han puesto, ya que están convencidos que las tradicionales formas de gerenciar una empresa no son aplicables en la actualidad, dadas las políticas monetarias existentes y concientes de un efecto globalizador, el mismo que rompe con toda frontera existente a base de calidad y bajos costos.
- ✓ El resultado del diálogo obtenido con los empresarios es fruto de este trabajo, se ha elaborado un diagnóstico de la Empresa Familiar, se ha logrado determinar cuales son sus puntos débiles así como sus fortalezas y se han demostrado mecanismos o herramientas que permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas.

RECOMENDACIONES

- 1) Implementar en cada negocio o empresa el contenido de los 3 manuales que a continuación se exponen, y se detallan en los respectivos anexos, a toda la investigación realizada, ya que representan una guía para que el pequeño y mediano empresario mejore el desempeño de sus actividades.
- 2) Modernizar los sistemas de producción, administración y control de las actividades, ya que de esta manera se logrará productividad en todas las ramas de la empresa.
- 3) Fomentar la Pequeña Industria a través de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, para lograr incentivar a los empresarios a que se afilien a esta institución y de esta manera conseguir recursos para utilizarlos en la capacitación de sus usuarios y, en el corto plazo, permitir que la Cámara participe activamente del crecimiento y desarrollo de las industrias.
- 4) Comenzar a delegar funciones e imponer responsabilidades a los diferentes miembros de la organización de acuerdo a sus cargos, para motivar al personal e incluso lograr mejorar la calidad de la mano de obra, obteniendo a la vez confianza en las demás personas que colaboran en la empresa.
- 5) Penetrar en nuevos mercados para de esta manera disminuir la dependencia en un solo sector o región y, dado el caso, trabajar de acuerdo a la capacidad correspondiente basándonos en infraestructura y tecnología, aprovechando las ventajas competitivas de la empresa.
- 6) Apoyar el desarrollo de nuevos productos o reforzar el diseño de los ya existentes, agregando valor hacia los consumidores y fomentar una política de post venta para conocer cuales son las necesidades de los clientes.
- 7) El empresario que hoy en día está alrededor de los 50 años de edad, maneja su propio negocio, el mismo que ha crecido gracias a su esfuerzo y dedicación, mantiene a su familia gracias a la retribución de esta empresa; es la primera persona que debe revisar este trabajo, ya que se encuentra frente a un espejo el cual le ayudará a solucionar todos aquellos conflictos con sus hijos al momento que ellos decidan, después de haber culminado sus estudios y si es su deseo, ser la cabeza de la Empresa Familiar.

MANUALES DE APLICACIÓN

1.- ESQUEMA DE LOS MANUALES

Los manuales que a continuación se expondrán, son guías básicas que servirán al pequeño empresario para que su negocio comience a funcionar de una manera organizada y eficaz, impulsará a implementar ciertas herramientas en la empresa, las cuales lograrán que el propietario conozca más de su negocio y su entorno.

Los manuales antes indicados reflejan la contribución del Trabajo de Titulación hacia la sociedad; gracias a la investigación y estudios realizados, se ha podido determinar lo que realmente necesita la Pequeña Industria y por lo tanto la Empresa Familiar.

Hay que recalcar que el análisis realizado considera de manera muy superficial a todas las empresas de carácter artesanal, a pesar que en las encuestas realizadas se incluyó este tipo de negocios, pero la falta de colaboración y la no-actualización de los datos internos gerenciales, han influenciado en la elaboración de los manuales, los mismos que contienen elementos básicos de administración, costos y finanzas, todos ellos fáciles de aplicar y de uso diario dentro de la empresa.

Antes de empezar a desarrollar los diferentes manuales, debemos tener muy claro algunos puntos adicionales que proporcionan a nuestra empresa organización y bases sólidas para su funcionamiento, estas bases son conceptos administrativos que nos orientan y nos delimita la esencia misma de nuestra empresa, y ayudan a las demás personas ajenas al funcionamiento del negocio, a estar al tanto de lo que la empresa busca en concordancia con sus objetivos y metas planteadas.

1.2 Misión de una empresa:

La misión de todo negocio debe estar relacionada con los propósitos que se busquen con la creación de la empresa, en su contenido deben estar especificados factores como:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Consumidores
- Competencia
- Tecnología
- Compromiso social
- Valores empresariales

No es necesario que una misión contenga todos estos parámetros; pero si lo es, su claridad y funcionamiento institucional, es recomendable que una misión sea completa en cuanto a las características de la empresa. Por ejemplo:

La empresa X (Cía. Ltda., S.A., C.A.), es una Compañía dedicada a la (Producción, comercialización, elaboración, importación, exportación) de (descripción del producto), dirigida a un nivel socio económico (alto, medio, bajo), ubicada en (ciudad, región, país) y su comercialización es a nivel (local, regional, internacional); contamos con un personal calificado y tenemos la tecnología de punta en el mercado, deseamos aportar a la comunidad con plazas de trabajo estables y nos comprometemos a desarrollar planes que combatan los vicios de nuestra juventud.

1.3 Visión de una empresa:

En la visión se abarcan puntos internos de la empresa, que quiere dar a transmitir a la comunidad, los cuales pueden ser logros, éxitos, reconocimientos basándose en:

- Solidez
- Confianza
- Calidad
- Sistemas de valores
- Integridad
- Crecimiento personal

La estructuración de la visión es exacta a la misión, pero tomando en cuenta los factores antes descritos y algunos otros adicionales que crea conveniente la empresa y sus directivos.

1.4 Organigrama de una empresa:

Es fundamental crear un organigrama de la empresa ya que aquí se detallan los diversos cargos y responsabilidades que existen en la institución, además muestra las jerarquías correspondientes, pudiendo de esta manera delegar funciones y "organizar" todas las actividades a desarrollar.



1.5 Análisis FODA:

Este análisis permite identificar a la empresa dentro del entorno en el cual se va a desarrollar, pudiendo de esta manera reaccionar antes que las consecuencias positivas o negativas ocurran. Dentro de esta análisis tomaremos en cuenta factores, y por eso su nombre, tales como:

- Fortalezas.- Tecnología, capacidad, nivel organizacional, ubicación, es decir todos aquellos factores internos propios de la empresa.
- Oportunidades.- Mercado amplio, disponibilidad de materia prima, clima, tipo de cambio, es decir todos aquellos factores externos que nos permiten sobresalir ante los demás competidores.
- Debilidades.- No-antigüedad en el mercado, poder de negociación, dificultades para crear lealtad y estrategias, es decir todos aquellos factores internos propios de la empresa.
- Amenazas.- Barreras de entrada o de salida, contrabando, competencia, creación de leyes, reglamentación política, es decir todos aquellos factores externos que nos preocupan.

BIBLIOGRAFÍA

- **ALVARADO BARRIOS ENRIQUE**, Gerencia Estratégica de Costos, Colección Enalba, 3ra. Edición, 1996.
- **ENCICLOPEDIA AUTODIDÁCTICA OCÉANO**, Castellano, Tomo 1, Edición 1989.
- **GALLO MIGUEL ÁNGEL**, La Empresa Familiar, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona, 1993.
- **GALLO MIGUEL ÁNGEL**, La Empresa Familiar 4, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona, 1993.
- **HIDALGO FLOR ROBERTO**, Evolución y Situación Actual de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador, Serie: Industrialización y Desarrollo No. 12, INSOTEC, 1999.
- **INSOTEC**, Informe de Evaluación realizada a las Cámaras de Pequeña Industria de Pichincha, Guayas y Azuay.
- **MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PEZCA Y COMPETITIVIDAD (MICIP)**, Diagnóstico y Programa Global y Sectorial de la Pequeña y Mediana Industria, Marzo del 2002.

Documentos

- Lista de Empresas existentes en la base de datos del MICIP.
- Regulaciones de la Pequeña Industria - MICIP.
- Evolución sectorial de la Pequeña Industria, características generales a nivel nacional - MICIP.
- Investigaciones sobre la Pequeña, Mediana y Microempresa - INSOTEC

Correo electrónico

- www.bce.fin.org/estadísticas
- www.google.com/empresafamiliar

ANEXOS

ANEXO 1

- Rotación de inventarios

$$\text{a.- Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios netos}}$$

Siguiendo con el ejemplo, suponga que el costo de ventas es 10525 y existe una provisión para obsolescencia de 5000, entonces el índice de rotación de inventarios es $10525 / (35000 - 5000) = 0,35$ o el 35%, esto significa que el 35% de los inventarios puede rotar en el próximo período y ser vendido.

Manteniendo el mismo nivel de ventas y si analizamos el número de veces que el costo de ventas esta contenido en los inventarios, significa que $(30000 / 10525 = 2,85)$ la Compañía tiene 2,85 períodos iguales de ventas.

$$\text{b.- Índice promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas x cobrar}}{\text{Promedio ventas x día}}$$

Supongamos que la Compañía tiene en su balance cuentas x cobrar 10054, una provisión para incobrables de 100 y ventas anuales de 50000, esto quiere decir que:

$$\frac{10054 - 100}{(50000/360)} = \frac{9954}{138,889} = 71,6688$$

Esto significa que se recupera la cartera en 72 días, si el índice es óptimo o no dependerá de la política de cobros, ya que si esta política es de 30 días, el índice será muy alto y exigirá una mejor forma de cobros.

• Apalancamiento

$$\text{a.- Deuda total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Si la Compañía tiene un activo total de 215000 y un pasivo total de 195000, quiere decir que el índice de deuda total es 0.91, lo cual significa que la Compañía tiene 91% de la Compañía en pasivos y solamente un 9% en activos, este índice es recomendable que sea entre 0 y 0,5 como máximo por el riesgo en el que se incurre.

• Índice de rentabilidad

$$\text{a.- Sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{b.- Sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$

$$c.- \text{ Sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

El resultado de estas operaciones nos dará un porcentaje el cual será aceptable o no dependiendo de las políticas que se mantenga en la empresa, hay que tomar en cuenta que la rentabilidad debe estar relacionada con el costo de oportunidad, el mismo que es el porcentaje que una persona deja de percibir por ocupar sus recursos en la actividad que convenga.

Un ejemplo de esto es la tasa que el banco paga por tener el dinero en una póliza o simplemente en una cuenta de ahorros.

2.- Uso de la TIR y del VAN:

Son mecanismos de ayuda al momento de tomar un proyecto y evaluarlo, El Valor Actual Neto (VAN) es bueno ya que utiliza los flujos de caja proyectados y los trae a valores actuales, dándole valor temporal al dinero, el cálculo del VAN es:

$$VAN = -Co + \frac{C1}{1+r} + \frac{C2}{(1+r)^2} + \frac{C3}{(1+r)^3}$$

Donde Co es la inversión inicial y por esto es negativo, C1-C2-C3 son los flujos que se recibirán y, r es la tasa con la que se descontará al valor del dinero y su valor dependerá del tipo de negocio y riesgo que desee asumir, por lo tanto es el costo de oportunidad.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de rentabilidad que arroja el proyecto en base a sus flujos de caja, es decir, es la tasa máxima esperada que le hace al VAN tomar un valor de cero; por lo tanto para poder calcular el TIR hay que igualar la ecuación anterior a cero:

$$VAN = 0 = -Co + \frac{C1}{(1+TIR)} + \frac{C2}{(1+TIR)^2} + \frac{C3}{(1+TIR)^3}$$

El proyecto a estudiar funciona siempre que el VAN sea positivo con una tasa (costo de oportunidad) menor al TIR que es el máximo costo de oportunidad esperado, es decir, si esperamos una rentabilidad del 20% y el VAN es cero, obtenemos ese 20% que es igual a la TIR, si el VAN es positivo (> que 0) estamos obteniendo más del 20%.

ANEXO 2

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN

Dentro del presente manual, se abordarán temas que ayudarán al empresario a obtener la información necesaria en el momento preciso que lo necesite para la toma de decisiones.

No importa el tamaño del negocio ni el tiempo de funcionamiento que tenga, toda empresa debe llevar un registro de entradas y salidas de efectivo, sea esta persona natural o persona jurídica.

Esta última esta obligada a llevar contabilidad mientras que la persona natural debe llevar simplemente un registro de ingresos y egresos, siempre y cuando sus ingresos anuales no sobrepasen los \$3600, pero para efectos tributarios deben ambas (personas naturales y jurídicas) tener al día sus cuentas.

DETALLE	ENTRADA			SALIDAS			SALDOS		
	Cant.	Valor	Total	Cant.	Valor	Total	Cant.	Valor	Total
TOTAL									

Dentro de la columna DETALLE se ingresarán todas la actividades que muestren desembolso de dinero o ingreso de dinero, la columna de ENTRADA quiere manifestar todo ingreso o todo dinero que "entre" en el negocio; mientras que en la columna SALIDAS se registrarán todos los desembolsos de dinero o todo efectivo que "salga" de la empresa, en los SALDOS sabremos la cifra exacta existente, restando a todas las entradas o ingresos, las salidas o gastos de dinero.

A continuación se presentan 2 herramientas básicas contables de apoyo, que permitirán tener un mejor conocimiento del estado de cada cuenta, por lo que es también importante tener un plan de cuentas donde se identifiquen las operaciones acordes a las necesidades de cada empresa, un ejemplo de un plan de cuentas sería:

1.- Plan de Cuentas:

1	ACTIVOS
1.1.1	Caja - Bancos
1.1.2	Caja Chica
1.1.3	Cuentas x cobrar
1.1.4	Inventarios
1.1.5	Suministros y materiales de oficina
1.2	ACTIVOS FIJOS
1.2.1	Fábrica
1.2.1.0.1	Dep. Acum. Fábrica
1.2.2	Maquinaria
1.2.2.0.1	Dep. Acum. Fábrica
1.2.3	Muebles y enseres
1.2.3.0.1	Dep. Acum. Muebles y enseres
1.2.4	Vehículos
1.2.4.0.1	Dep. Acum. Vehículos
1.3	ACTIVO DIFERIDO
1.3.1	Gasto de constitución
1.3.1.0.1	Amort. Acum. Gto. Constitución
2	PASIVOS
2.1	PASIVO CORRIENTE
2.1.1	Cuentas x pagar
2.1.2	Sueldos x pagar
2.1.3	Intereses x pagar
2.2	PASIVO DE LARGO PLAZO
2.2.1	Hipoteca x pagar
2.2.2	Documento x pagar LP
3	PATRIMONIO
3.1	Capital aportado por socios
3.2	Utilidades
3.3	Reservas

Basándose en el número asignado a cada cuenta, podemos distinguirlas y diferenciarlas ya que ese es su código, este sistema es implementado en equipos de computación para que esta gestión de seleccionar cada cuenta sea rápida.

Se debe llevar un registro diario de las actividades realizadas, en un formato simple como el que a continuación se presenta:

2.- Libro Diario:

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER

En DESCRIPCIÓN se ingresarán todas las cuentas que se hayan ocupado en las transacciones del día, en la columna DEBE irán todas las cuentas Deudoras, por el contrario en la columna HABER irán las cuentas Acreedoras.

Conjuntamente con el libro diario se debe llevar el libro Mayor o realizar la MAYORIZACIÓN, que presenta un análisis de cada cuenta y es un sistema de apoyo para confirmar que las transacciones estén realizándose correctamente.

3.- La Mayorización:

CUENTA 1	
DEBE	HABER

CUENTA 2	
DEBE	HABER

MOVIMIENTO DE CADA CUENTA, PUDIENDO DE ESTA MANERA SACAR SALDOS FÁCILMENTE Y CONOCER LA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL INSTANTE QUE LO NECESITEMOS.

En este mayor únicamente se colocarán los valores de las cuentas, ubicándolas en la columna de DEBE o HABER respectivamente.

La utilización de documentos internos (bodega, producción, comercialización, formularios autorizados por el SRI, registros correspondientes de caja), es de gran ayuda para la empresa ya que se comienza a fomentar una estructura dentro del negocio.

Hay que cumplir con ciertos procedimientos que evitan el robo, maltrato de los materiales ya que hay un responsable, ayuda a la organización de los diferentes departamentos; no hay que caer en el papeleo, es decir en demasiadas formalidades que estropeen el normal flujo de actividades, por lo que se recomienda entre los más esenciales:

4.- Formulario de ingreso a bodega:

HORA	CANT.	MATERIAL	TIPO	PROCEDENCIA	TRANSPORTISTA	FACT. NO	ENTREGA	RECIBE

Nos permite conocer las compras realizadas, el mismo debe coincidir con el Kardex, este documento debe ser llevado únicamente por el encargado de bodega, ya que no puede estar un registro de esta naturaleza en manipuleos de otras personas, y sobre todo hay que fomentar la responsabilidad y disciplina en el personal de la planta, para poder delegar funciones y motivar a la gente.

5.- Formulario de salida de bodega:

HORA	CANT.	MATERIAL	GUIA	PROCEDENCIA	RECIBE	ENTREGA

Nos permite conocer la utilización de las compras realizadas, hacia qué departamento o sección de la empresa fue ese material y qué persona es la que necesita o hace uso del material.

Gracias a este formulario podemos planificar un sistema de rotación de inventarios de acuerdo a las necesidades de la empresa y sobre todo obtendremos datos que posteriormente nos ayudarán a diversos cálculos para los diferentes costos incurridos.

6.- Cotizaciones:

FECHA: _____

COTIZACIÓN No. _____

Señor (es): _____

Dirección: _____

Teléfono (s): _____

Fax/Telefax: _____

PROYECTO: _____

DETALLE PREFABRICADOS	CLASE	UNID.	CANT.	P/UNIT. -Dólares-	VALOR -Dólares-
SUBTOTAL:					
% DESCUENTO :					
12% I.V.A.:					
VALOR TRANSPORTE:					
TOTAL :					

SON:
 SITIO DE ENTREGA:
 PLAZO DE ENTREGA:
 VALIDEZ DE LA COTIZACIÓN:
 FORMA DE PAGO:

Dólares

Es importante entregar cotizaciones a las diferentes personas ya que da buena imagen a la empresa y podemos obtener de allí una base de datos de potenciales clientes interesados en nuestros productos.

7.- Guías de entrega:

GUIA DE ENTREGA

No. _____

Fecha: _____ Modalidad del pedido: _____

Para: _____ Proyecto: _____

Transportista: _____

Placa del vehículo: _____

SUMINISTROS ENTREGADOS:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN

Entregado por _____

Recibido por _____

Transportado por _____

Constituye un registro tanto interno como externo, de todos los productos entregados y despachados a diferentes obras, para de esa manera garantizar el cumplimiento de una obra, contrato o pedido.

8.- Comprobante de retención en la fuente:

FECHA:
RETENIDO A:
DIRECCIÓN:
CUENTA:

CHEQUE:

R.U.C. / C.I.:
No. FACTURA:

BANCO:

COMPROBANTE DE RETENCIÓN EN LA FUENTE No. 00001

RETENCIÓN	CONCEPTO DE RETENCIÓN	BASE DE RETENCIÓN	IMPUESTO RETENIDO
		TOTAL RETENIDO :	

Firma autorizada

Firma beneficiario

En caso de ser una persona jurídica, hay que cumplir con diferentes formalidades impuestas por el Estado, las mismas que son de carácter obligatorio.

ANEXO 3

MANUAL DE FINANZAS

En este manual, que es una guía para el pequeño empresario, no abordaremos temas profundos de finanzas, sino mas bien estableceremos algunas herramientas que son importantes para el fortalecimiento del negocio en el área financiera.

En varias de las entrevistas, los propietarios de los negocios, relacionan el área de finanzas con dinero únicamente, otras personas sostienen que en el Ecuador el área de finanzas no es aprovechada por no haber un movimiento grande de capitales.

El análisis financiero es la interpretación de los estados financieros, midiendo la gestión gerencial en una empresa, la información financiera son estados publicados o simplemente preparados por la empresa para determinado período mensual, trimestral, semestral o anual y se compara cifras de 2 períodos mediante *ratios financieros*.

Estos estados financieros fácilmente pueden ser modificados o alterados ya que la información que se necesita está en los registros internos de la empresa , por lo que se debe dar mucha importancia a factores como:

- Los depósitos en tránsito
- Las edades de la cartera, dependiendo el tipo de negocio
- Intereses sobre las deudas vencidas
- Ver el inventario final de mercaderías que no sea obsoleto
- Activos fijos y sus depreciaciones
- Sueldos por pagar, por tener empleados fantasmas
- Aportaciones al seguro
- Patrimonio
- Utilidades

Con respecto al estado de resultados es importante verificar:

- Ventas, comparadas con las del mes y año anterior
- El precio de venta sea competitivo
- Que no haya exceso de devoluciones
- Que no haya excesivos gastos administrativos
- Que no exista demasiado endeudamiento

1.- Análisis de los ratios financieros:

- Índice de liquidez

$$\text{a.- Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes (AC)}}{\text{Pasivos corrientes (PC)}}$$

Si la Compañía x tiene AC = 125475 y PC = 120348, la razón corriente sería 1,04; lo cual indica que la Compañía cuenta con 1,04 de sus activos corrientes para pagar cada dólar de sus pasivos corrientes. Este índice es óptimo cuando la relación es 1.

$$\text{b.- Razón de prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Utilizando el ejemplo anterior, en los activos corrientes estaban incluidos 35000 de inventarios, con lo cual $(125475 - 35000) / 120348$, la razón de prueba ácida sería 0,75, lo cual nos indica que si la Compañía no pudiera vender sus inventarios, tendría únicamente 0,75 ctvos.

Para pagar cada dólar del pasivo corriente, es conveniente que esta relación se mantenga en 1., si los inventarios son de rápida rotación este índice o razón puede bajar sin causar preocupación, caso contrario si son de lenta recuperación y rotación hay que mantener el índice en 1.

$$\text{c.- Razón de capital de trabajo} = (\text{Act. Corr.} + \text{Inventarios}) - \text{Pas. Corr.}$$

Manteniendo el ejemplo tendríamos que $125475 - 120348 = 5127$, lo cual significa que el capital de operación o capital de trabajo es de 5127. De acuerdo a las necesidades de efectivo que demande la empresa este valor será correcto o no.

GLOSARIO

Apalancamiento: Describe la posición de la empresa en cuanto a endeudamiento.

COMEXI: Consejo de Comercio Exterior.

CORPEI: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

Costeo ABC: Formato en inglés que traducido al español significa Costeo Basado en Actividades.

Depósitos en tránsito: Todos los depósitos que aún no están acreditados en la cuenta por ser de una institución bancaria diferente con la que mantenemos saldos.

F.O.D.A.: Análisis que permite conocer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Flujo de Caja: Permite conocer el efectivo disponible para la empresa.

Integración hacia atrás: Disminuir la dependencia de proveedores, mediante la realización de esta actividad por parte de la empresa.

Kardex: Registro que sirve para controlar el movimiento de bodega.

Liquidez: Cantidad de dinero en efectivo con el que cuenta la empresa para cancelar sus deudas en el corto plazo.

Lote económico: Sistema que permite conocer la cantidad óptima de stock a costos mínimos.

MICIP: Ministerio de Industria, Comercio, Integración y Pesca

Nichos: Clientes a los cuales la empresa brinda sus bienes o servicios.

Órdenes de trabajo: Sistema de costeo para productos homogéneos, registro en los que constan las actividades realizadas y los materiales, mano de obra y CIF utilizados.

Organigrama: Muestra las jerarquías dentro de una organización.

Ratio financiero: Resultado de una fórmula financiera que muestra la posición de una empresa.

Regresión lineal: Herramienta matemática que permite separar costos fijos de variables, logrando además realizar proyecciones.

Retención en la Fuente: Transacción realizada por personas jurídicas representando el pago anticipado del impuesto a la renta.

Tercerización: Contratar diferentes servicios para actividades específicas, las mismas que no mantienen relación de dependencia con la empresa.

TIR: Tasa Interna de Retorno

Universo de empresas: El total de empresas en funcionamiento

VAN: Valor Actual Neto de un dólar a valor presente.

Vamos a revisar el siguiente ejemplo:

	Co	C1	C2	C3	C4	C5	TIR	VAN (10%)
A	-1000	1000	0	0	0	0		
B	-2000	1000	1000	4000	1000	1000		
C	-3000	1000	1000	0	1000	1000		

Tenemos 3 proyectos A, B y C con sus respectivos flujos de caja, vamos a obtener el VAN de los proyectos a una tasa $r = 10\%$.

$$A \quad VAN = -1000 + \frac{1000}{1 + 0,1} + \frac{0}{(1 + 0,1)^2} + \frac{0}{(1 + 0,1)^3} + \frac{0}{(1 + 0,1)^4} + \frac{0}{(1 + 0,1)^5}$$

$$VAN = -1000 + 909,09 = -0,91 \quad TIR = 0$$

$$B \quad VAN = -2000 + \frac{1000}{1 + 0,1} + \frac{1000}{(1 + 0,1)^2} + \frac{4000}{(1 + 0,1)^3} + \frac{1000}{(1 + 0,1)^4} + \frac{1000}{(1 + 0,1)^5}$$

$$VAN = -2000 + 6044,75 = 4044,75 \quad TIR = 67,70\%$$

$$C \quad VAN = -3000 + \frac{1000}{1 + 0,1} + \frac{1000}{(1 + 0,1)^2} + \frac{0}{(1 + 0,1)^3} + \frac{1000}{(1 + 0,1)^4} + \frac{1000}{(1 + 0,1)^5}$$

$$VAN = -3000 + 3039,47 = 39,47 \quad TIR = 10,52\%$$

En consecuencia a pesar de que el proyecto B y C son positivos en su VAN, el proyecto B tiene un VAN más atractivo y sobretodo la TIR tiene un margen mayor con relación al costo de oportunidad, es así como se decide uno u otro proyecto.

ANEXO 4

MANUAL DE COSTOS

El saber lo que producimos abarca muchos aspectos, y uno de los más importantes son los costos en los cuales incurrimos para obtener ese bien o ese servicio, hay que saber identificarlos, clasificarlos, asimilarlos, asignarlos, reportarlos y evaluarlos correctamente para poder tomar decisiones y aplicar la mejor alternativa. Este manual no esta sujeto a los Principios Contables Generalmente Aceptados, ya que es una herramienta manejada a libre albedrío.

1.- Clasificación de los costos:

- Por el producto: Materiales, Mano de obra, Costos indirectos de fabricación.

Dentro de la rama materiales estos pueden ser directos o indirectos, siendo los primeros la parte física que se puede identificar, medir y cuantificar fácilmente.

En lo que respecta a mano de obra, esta puede ser directa o indirecta, siendo la primera la fuerza física e intelectual que permite la transformación de materiales en productos terminados y la segunda siendo necesaria para el proceso productivo no mantiene directamente manipuleo con materiales o Maquinaria como Supervisor, Gerente de Producción, Diseñador de productos, etc.

Los costos indirectos de fabricación son todos aquellos desembolsos que permiten producir los bienes o servicios, pero que no son Mano de obra directa ni materiales directos.

- Por el volumen de producción, se clasifican en:

Costos fijos, los que se mantienen constantes ante cualquier cambio en el volumen de producción, dentro de un rango relevante (intervalo donde los costos fijos no cambian), pero que al ser distribuidos a dicho volumen serían totalmente variables, dependiendo el volumen de producción; por ejemplo el pago de una bodega, en donde cuesta lo mismo guardar 1 caja o 10 cajas, hasta completar la capacidad de la bodega, pero al dividir el costo de la bodega para 1 caja guardada, este valor cambia si lo hacemos para las 10 cajas guardadas.

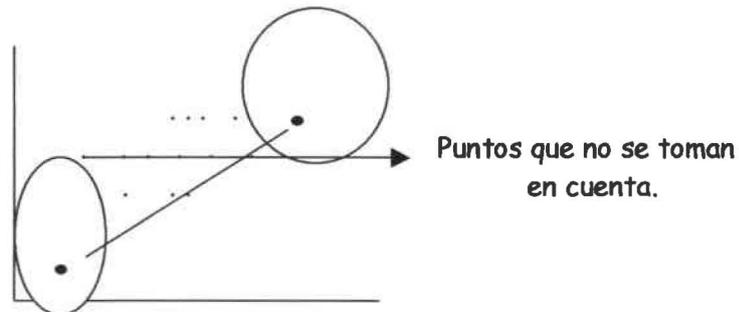
Costos variables, los que se van incrementando a medida que aumenta el volumen de producción, son directamente proporcionales al volumen de producción y que para efectos de costo se los considera fijos por unidad; por ejemplo producir un par de zapatos me cuesta 10, pero si produzco 20 pares de zapatos me costaría 200, pero el costo por unidad, dividiendo $200/20$, seguirá siendo 10.

Costos semivariantes, presentan características de variables y fijos a la vez, para efectos de costos hay que separar la parte fija de la variable; por ejemplo el costo de tener un supervisor, servicios básicos, alquiler de camiones, etc. La manera de separar estos costos se verá a continuación mediante un método muy sencillo y práctico.

2.- Métodos para separar costos fijos de costos de costos variables y hacer proyecciones:

2.1.- Punto alto / Punto bajo:

Es un método aplicable únicamente al momento de iniciar las actividades de costeo ya que identifica 2 puntos (alto y bajo) y logra obtener una ecuación lineal, sin tomar en cuenta variaciones grandes de costo o puntos extraños, como se muestra en la figura siguiente:



Sin embargo es un método útil en el que hay que saber que el cto. total (CT) es igual al cto. fijo (CF) + el cto. variable (CV).

$$CT = CF + CV$$

Expresando esta fórmula de otra manera, tenemos que: El costo (y) es igual al costo fijo (a) + el costo variable (b) multiplicado por la cantidad (x)

$$Y = a + b \cdot x$$

Derivando el costo con respecto a la cantidad tenemos que;

$$\frac{\Delta y}{\Delta x} = b \longrightarrow \text{Costo variable unitario}$$

Utilizando un ejemplo tenemos que:

Semestre	H./ 1 Supervisor de 10 trabajadores	COSTO
1	10000	3000
2	15000	3900
3	5000	1500
4	8750	2400
5	6250	1800
6	11250	3300
7	13750	3600
8	18750	4500
TOTAL	108750	29550

y = Costo

x = H./ 1 Supervisor de 10 trabajadores

Tomar como referencia 250 días trabajados en el año, ya que si a los 365 días calendario, llamados también Capacidad normal de funcionamiento ya que es la capacidad que podríamos utilizar, le restamos 52 sábados y 52 domingos y 11 días feriados obtenemos ese valor, el mismo que multiplicado por 10 trabajadores y por el número de horas trabajadas obtenemos el costo anual, el cual dividiéndolo para 2 tenemos el valor semestral utilizado en el cuadro.

Escogemos dentro de la columna de x (H./ 1 Supervisor) el menor valor y el mayor valor, es decir 5000 en el período 3 y 18750 en el período 8, siendo de esta manera los puntos altos y bajos que necesitamos; aplicamos la fórmula y tenemos que:

Δy (tomando los datos de x, como referencia) = 4500 (Pto alto) - 1500 (Pto bajo)

Δx = 18750 (Punto alto) - 5000 (Punto bajo)

$$b = \frac{\Delta y}{\Delta x} = \frac{3000}{13750} = 0,2182$$

Utilizando el método del punto alto tenemos que:

$$4500 = a + 0,2182 * x$$

$$4500 = a + 0,2182 * (18750)$$

$$a = 4500 - 4090,25$$

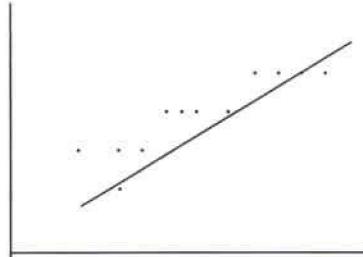
$$a = 409$$

Ahora tenemos la ecuación completa y podemos hacer proyecciones reemplazando datos en x, ya que conocemos su significado y utilidad:

$$Y_i = 409 + 0,2182x$$

2.2.- Regresión lineal:

Es una herramienta matemática que permite obtener ecuaciones más reales de acuerdo con el comportamiento de las variables que se estén estudiando, logrando agrupar todos los puntos que se encuentren dentro del cuadrante.



Como podemos observar en la figura anterior, la ecuación que se obtiene a través de la regresión lineal es precisa y podemos obtener información real para de esta manera dictar conclusiones y tomar decisiones correctas.

Utilizando el ejemplo anterior junto con las siguientes fórmulas, tenemos que:

Semestre	H./ 1 Supervisor de 10 trabajadores	COSTO
1	10000	3000
2	15000	3900
3	5000	1500
4	8750	2400
5	6250	1800
6	11250	3300
7	13750	3600
8	18750	4500
TOTAL	108750	29550

y_i = Costo

x = H./ 1 Supervisor de 10 trabajadores

FÓRMULAS:

1.- $\Sigma y = a \cdot n + b \cdot \Sigma x$

2.- $\Sigma xy = a \cdot \Sigma x + b \cdot \Sigma x^2$

3.- $R^2 = 1 - \frac{\Sigma(y_i - Y_i)}{\Sigma(y_i - \bar{y})}$, en donde R^2 = Coeficiente de correlación de variables
 y_i = Costo real
 Y_i = Costo estimado
 \bar{y} = Costo promedio

4.- $S_r = \sqrt{\frac{\Sigma(y_i - \bar{y})^2}{n}}$, en donde S_r = Desviación estándar
 n = No. de períodos

$$y = \frac{\sum y}{n} = \frac{29550}{8} = 3694$$

Yi	(yi - Yi)2	(yi - y)2	x*yi	x2
2591	167281	481289	30000000	100000000
3682	47524	42539	58500000	225000000
1500	0	4812539	7500000	25000000
2318	6683	1673789	21000000	76562500
1773	743	3586289	11250000	39062500
2864	190314	155039	37125000	126562500
3409	36386	8789	49500000	189062500
4500	0	650039	84375000	351562500

Utilizando la ecuación 1.- tenemos que:

$$\begin{aligned} \sum y &= a*n + b*\sum x \\ 29550 &= 8a + 108750b \end{aligned}$$

Utilizando la ecuación 2.- tenemos que:

$$\begin{aligned} \sum xy &= a*\sum x + b*\sum x^2 \\ 84375000 &= 10875 a + 351562500b \end{aligned}$$

Dividir la ecuación 1.- para -8 y dividir la ecuación 2.- para 10875 y sumar las dos ecuaciones, tenemos que:

$$\begin{aligned} 1.- \quad -3693,75 &= -a + -1359,375 \\ 2.- \quad \underline{7758,6207} &= a + 32327,5862 \\ 4064,8707 &= 30968,2112 b \\ b &= 0,1313 \end{aligned}$$

Reemplazo b en la ecuación 1.- y tenemos que:

$$\begin{aligned} 29550 &= 8a + (10875)(0,1313) \\ a &= \frac{28122,5534}{8} \\ a &= 3515 \end{aligned}$$

Ahora tenemos la ecuación completa y podemos hacer proyecciones reemplazando datos en x, ya que conocemos su significado y utilidad:

$$- Y = 3515 + 0,1313x$$

- $$R^2 = 1 - \frac{\sum(y_i - Y_i)^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2} = 1 - \frac{(448930)}{(11410313)} = 1 - 0,0393$$

R² = 0,96 ; es decir hay el 96% de correlación entre las variables

- $$Sr = \frac{\sum(y_i - \bar{y})^2}{n} = \frac{11410313}{8} = 1194$$

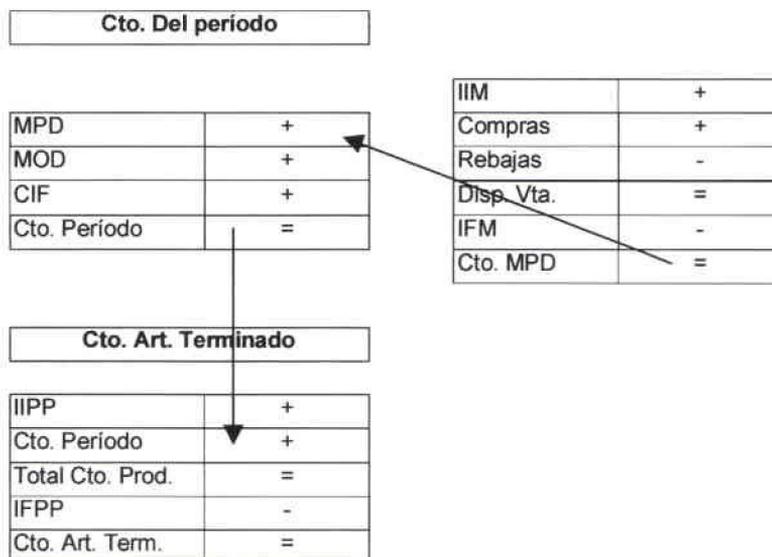
De esta manera podemos proyectar para el semestre 9, con un x de 13500 (promedio de las horas anteriores) y obtener un costo de 17015 con un intervalo de confianza de 17015 +/- 1194, es decir entre (15821;18209).

3.- Control de inventarios:

Hay 2 sistemas de llevar los inventarios: Periódico y Permanente. El sistema periódico se utiliza cuando no existe la necesidad de conocer la cantidad de materiales en inventario, sino hasta finalizar un período de tiempo establecido por la empresa y su forma de calcular su costo es en base al costo histórico y se lo realiza de la siguiente manera:

3.1.- Sistema periódico:

- + Inventario Inicial de materiales
- + Compras del período
- Inventario final de materiales
- = Costo de materiales



Costo de Ventas	
-----------------	--

IIPT	+
Cto. Art. Term.	+
Disp. Vta.	=
IFPT	-
Cto. Ventas	=

Estado de Pérdidas y ganancias	
--------------------------------	--

Vta. Neta	+
Cto. Vta.	-
Pérdida bruta	=
Gto. Admin.	-
Gto. Financiero	-
Otros Gtos.	-
Otros Ingresos	+
Util. Antes Imp.	=

3.2.- Sistema permanente:

El sistema permanente se lo lleva a través de un Kardex y brinda la posibilidad de conocer los inventarios y su costo al momento de necesitarlo, llevando de esta manera un registro diario del movimiento de bodega; el modelo de Kardex que se utiliza es el siguiente:

DETALLE	INGRESOS			EGRESOS			SALDOS		
	Costo	Precio	Valor	Costo	Precio	Valor	Costo	Precio	Valor
TOTAL									

La utilización de los inventarios puede ser llevado de 3 maneras diferentes, PEPS que significa Primeros materiales en Entrar son los Primeros en Salir, UEPS que significa Últimos materiales en Entrar son los Primeros en Salir y Promedio Ponderado que toma en cuenta el promedio del costo de todos los materiales adquiridos para el proceso productivo. La manera de aplicar estos métodos se demostrará a continuación con ayuda de kardex para una mejor visualización:

- Primeros en Entrar Primeros en Salir (PEPS)

DETALLE	INGRESOS			EGRESOS			SALDOS		
	Cant.	Precio	Valor	Cant.	Precio	Valor	Cant.	Precio	Valor
Inv. Inicial							500	10	5000
Compras	700	12	8400				500	10	5000
							700	12	8400
Utilización				500	10	500			
				100	12	120	600	12	7200
Compras	800	14	11200				600	12	7200
							800	14	11200
Utilización				600	12	7200			
				300	14	4200	500	14	7000
TOTAL							500	14	7000

Habiendo un saldo inicial de 500 unidades a un precio de \$10, se compran 700 unidades a un precio de \$12, existiendo el mismo material pero con diferente precio. Se necesitan utilizar 600 unidades, por lo que el Kardex registra (según el tipo de inventario) en egresos, primero 500 unidades a \$10 por ser las más antiguas y posteriormente 100 a \$12 con lo cual se cubre la necesidad de utilización, sobrando en bodega 600 unidades a \$12.

Se realiza una nueva compra de 800 unidades a \$14, existiendo ahora 600 unidades a \$12 y 800 unidades a \$14, se necesitan utilizar 900 unidades, por lo que el Kardex registra en egresos, las 600 unidades a \$12 y 300 unidades a \$14 con lo cual se cubre la necesidad de utilización. De esta manera hay un saldo total de 500 unidades a un precio de \$14, dando esto un costo de \$7000.

Este método se lo adopta con frecuencia cuando los materiales que se utilizan en producción, son de carácter perecible.

- Últimos en Entrar Primeros en Salir (UEPS)

DETALLE	INGRESOS			EGRESOS			SALDOS		
	Cant.	Precio	Valor	Cant.	Precio	Valor	Cant.	Precio	Valor
Inv. Inicial							500	10	5000
Compras	700	12	8400				500	10	5000
							700	12	8400
Utilización				600	12	7200	500	10	5000
							100	12	1200
Compras	800	14	11200				500	10	5000
							100	12	1200
							800	14	11200
Utilización				800	14	11200			
				100	12	1200	500	10	5000
TOTAL							500	10	5000

Habiendo un saldo inicial de 500 unidades a un precio de \$10, se compran 700 unidades a un precio de \$12, existiendo el mismo material pero con diferente precio.

Se necesitan utilizar 600 unidades, por lo que el Kardex registra (según el tipo de inventario) en egresos, primero 600 unidades a \$10 por ser las últimas en entrar a bodega, con lo cual se cubre la necesidad de utilización, sobrando en bodega 500 unidades a \$10 y 100 unidades a \$12.

Se realiza una nueva compra de 800 unidades a \$14, existiendo ahora 500 unidades a \$10, 100 unidades a \$12 y 800 unidades a \$14. Se necesitan utilizar 900 unidades, por lo que el Kardex registra en egresos, las 800 unidades a \$14 y 100 unidades a \$12 con lo cual se cubre la necesidad de utilización. De esta manera hay un saldo total de 500 unidades a un precio de \$10, dando esto un costo de \$5000.

Este método se lo adopta con frecuencia cuando los materiales que se utilizan en producción tienen un período de vida prolongado

Los dos métodos antes explicados, a pesar de que son muy utilizados, no son muy aceptados por nuestra legislación, ya que pueden manipular utilidades dependiendo del método, por ejemplo utilizando PEPS las utilidades son mayores ya que considera costos antiguos que siempre serán menores; pasa exactamente lo contrario con el método UEPS ya que utiliza costos actuales.

• **Promedio ponderado**

DETALLE	INGRESOS			EGRESOS			SALDOS		
	Cant.	Precio	Valor	Cant.	Precio	Valor	Cant.	Precio	Valor
Inv. Inicial							500	10	5000
Compras	700	12	8400				1200	11.17	13400
Utilización				600	11.17	6702	600	11.17	6702
Compras	800	14	11200				1400	12.79	17902
Utilización				900	12.79	11511	500	12.79	6395
TOTAL							500	12.79	6395

Habiendo un saldo inicial de 500 unidades a un precio de \$10, se compran 700 unidades a un precio de \$12, existiendo el mismo material pero con diferente precio, en este caso se suma el Valor en SALDOS + el Valor en INGRESOS y este resultado se divide para el total de materiales, es decir:

$$(5000 + 8400) / 1200 = 13400 / 1200 = 11,1667$$

Este precio lo multiplicamos por el total de materiales y obtenemos un nuevo valor. Se necesitan utilizar 600 unidades, por lo que el Kardex registra (según el tipo de inventario) en egresos, 600 unidades a \$11,17. Se realiza una compra de 800 unidades a \$14, repitiendo la operación anterior, es decir:

$$(6702 + 11200) / 1400 = 17902 / 1400 = 12,7871$$

Este precio lo multiplicamos por el total de materiales y obtenemos un nuevo valor. Logrando de esta manera que los productos tengan un precio, en promedio, acorde al del mercado en adquisición de materiales, sin importar la antigüedad de los materiales, hay que tener mucho cuidado si los materiales son perecibles o no ya que este método exige mayor cuidado en bodega.

4.- Lote Económico:

Es una herramienta matemática que sirve para determinar el stock de inventarios óptimo a tener en bodega, será el más adecuado para implementarlo, pues implica el menor desembolso y la cantidad de materiales adecuada para que el proceso productivo no se detenga.

$$\text{Lote económico (Le)} = \sqrt{\frac{2 \text{ veces los consumos del período} \times \text{costo de hacer un pedido}}{\text{Costo de mantener 1 unidad en bodega}}}$$

5. Costeo por órdenes de trabajo:

Considera como una unidad de producción al resultado de una actividad específica (un contrato, proyecto), siendo estas órdenes el objeto del costo.

Estas órdenes están constituidas por los pedidos de cada cliente, quien indica la cantidad y características del producto que desea ya que se trabaja con productos heterogéneos, se muestra una referencia del procedimiento que se debe seguir:

- Establecer las cantidades y los costos de MPD a cada orden de trabajo.
- Establecer el tiempo y el costo de MOD destinada a cada orden de trabajo.
- Establecer CIF para asignarlos a las órdenes individuales

Para poder realizar el retiro de los materiales de bodega, se debe llenar una requisición de materiales con la información básica, es decir:

INDUSTRIAS XYZ			
REQUISICIÓN DE MATERIALES			
Fecha: Julio 20 del 2002		No. 00256	
DESCRIPCIÓN	DETALLE		
	Cant.	Costo	Total
Varillas de hierro No. 8	10	3,00	30,00
Sacos de cemento PEPITO	50	5.00	250,00
Departamento: Ensamblado		Autoriza:	
Orden No.: 162		Recibe:	
Débito a cuenta: Prod. En proceso			

De la misma manera se procede con MOD mediante una tarjeta de tiempo,

INDUSTRIAS XYZ	
TARJETA DE TIEMPO	
Fecha:	No. 00367
Nombre: Juan Pérez	Orden de trabajo:
Operación: Ensamble	No. de horas: 2
Inició: 8:00 am	Tasa/hora: \$ 1.5
Terminó: 10 am	Total: \$3,00
Débito a cuenta: Productos en proceso	

- Tarjetas de órdenes de trabajo

En esta tarjeta se concentran todos los costos incurridos en la fabricación del producto, calculando la tasa correspondientes en base a los presupuestos correspondientes:

INDUSTRIAS XYZ							
Tarjeta de Orden de Trabajo No. 0354							
Cliente: Constructora JOSÉ				Cantidad ordenada: 125			
Producto: Tubería							
Fecha de inicio: 12/07/02				Cantidad terminada: 125			
Fecha de terminación: 20/07/02							
MPD			MOD			Indirectos	
Fecha	Ref.	Monto	Fecha	Ref.	Monto	Fecha	Monto
12/7/02	RM-245	85.00	12/7/02	TT-315	150.00	13/07/02	350.00
16/07/02	RM-252	115.00	15/07/02	TT-322	60.00		
19/07/02	RM-264	50.00	17/07/02	TT-335	100.00		
			19/07/02	TT-340	20.00		
RESUMEN							
MPD =		250.00					
MOD =		330.00					
Indirectos =		350.00					
TOTAL =		930.00					
Ref. = Referencia			RM = Requisición de Materiales			TT = Tarjeta de Tiempo	

6.- Costeo por procesos:

Es típicamente utilizado por las industrias que producen un flujo continuo y homogéneo de unidades de productos, los costos se acumulan por departamento y el costo de cada unidad es igual al promedio de los costos totales de las unidades producidas; una particularidad de este método son los *Productos en Proceso*, es decir que están parcialmente completas, utilizando para estas unidades el concepto de unidades equivalentes por ejemplo, si 100 unidades están completas en cuanto a materiales, pero solo el 50% están completas con respecto a conversión (Mano de obra directa y gastos indirectos de producción), entonces hay 50 unidades equivalentes las mismas que se determinarán en los casilleros correspondientes según el cuadro u hoja de costos a continuación:

DEPARTAMENTO 1

1 UNIDADES

INGRESOS	IIPP		
	Iniciadas		
EGRESOS	P. Terminados		
	Daño normal		
	Daño anormal		
	IFPP		

2 COSTOS DE PRODUCCION A TRASLADAR

IIPP	MPD		
	MOD		
	CIF		
Cto. Del periodo	MPD		
	MOD		
	CIF		
Recibidas	MPD		
	MOD		
	CIF		

3 PRODUCCION EQUIVALENTE

	MPD	MOD	CIF
P. Terminados			
IFPP			
Daño normal			
Daño anormal			
IIPP			
Prod. Equival. Período			
Cto. Período			
Cto. Unitario			

4 COSTOS DE PRODUCTOS INIADOS PER. ANTERIOR Y TERM. PER. ACTUAL

	MPD		
	MOD		
	CIF		
IIPP	MPD		
	MOD		
	CIF		

5 COSTO DE ARTICULOS INICIADOS Y TERM. EN EL PERIODO ACTUAL

	MPD		
	MOD		
	CIF		
Costo unitario			

6 COSTO DE ARTICULOS INICIADOS EN EL PER. ACTUAL Y NO TERM.

	MPD		
	MOD		
	CIF		
P. Term.			
IFPP			

7 COSTO DANO NORMAL

	MPD		
	MOD		
	CIF		

8 COSTO DANO ANORMAL

	MPD		
	MOD		
	CIF		

Los datos que se necesitan de MPD pueden ser obtenidos del Kardex, el costo de MOD dependerá del tipo de legislación que este regulando en el momento y todo cambio deberá ser implementado en el sistema para que no exista datos erróneos, los CIF serán encontrados a través del sistema ABC.

7.- Costeo ABC

Es aquel que enfoca las actividades que son necesarias para la producción y la entrega de bienes o servicios al consumidor, se aplica a la asignación de costos indirectos de fabricación ya que el costeo ABC relaciona las actividades con los costos generados por ellas. El enfoque del costeo ABC, tiene las siguientes características:

- Son las actividades las que consumen los recursos que se tienen para la producción.
- Los productos generan costos cuando demandan actividades durante los procesos productivos; es decir la causa de los costos son las actividades.
- Mediante los direccionadores o generadores de costo, se obtiene una base de asignación de costos o tasas adecuadamente calculadas que mantienen relaciones de causa-efecto producidas entre las actividades y los costos.

En consecuencia, el costo de un producto es la suma de los costos de todas las actividades requeridas durante su proceso de producción.

Para identificar los costos con las actividades, seguiremos el ejemplo a continuación expuesto:

La Empresa X decide implementar el sistema ABC, en el departamento de materiales, trabajan 6 personas coordinadas por un jefe, el presupuesto total para ese departamento es de \$100000 al año, los pasos que esta empresa siguió para incorporar esta proporción de los costos al sistema ABC, se realizaron en dos fases:

PRIMERA FASE

- Se hizo un análisis de las actividades realizadas en el departamento para agruparlas en un *bolsón de costos* y se utilizarán tres direccionadores de costo, de acuerdo con cada actividad
- Las 6 personas que trabajan en el departamento, realizan actividades distintas, de modo que el objetivo es asignar los \$100000 del presupuesto entre las actividades realizadas por las 6 personas; la proporción correspondiente al jefe se asignará uniformemente al utilizar el número 6 como base y se estableció lo siguiente:

Dos personas (2/6) atienden el manejo de materiales

Tres personas (3/6) hacen compras de piezas especiales

Una persona (1/6) reparte los materiales al taller

- Los \$100000 del presupuesto para el departamento de materiales se agruparon en tres bolsones: Manejo de materiales, Compras de piezas, y Reparto a la fábrica.

Dentro de cada bolsón se agruparon las diferentes actividades relacionadas a cada grupo antes mencionado y cada bolsón se calculo así:

Total de primer bolsón	= 2/6 de \$100000	=	\$33333
Total del segundo bolsón	= 3/6 de \$100000	=	\$50000
Total del tercer bolsón	= 1/6 de \$100000	=	\$16667

- Se escoge el direccionador de costos en base al mejor preceptor de la manera como se causan los costos, este direccionador servirá para rastrear los costos de los bolsones hasta los departamentos, de esta manera:

BOLSÓN DE COSTOS	DIRECCIONADOR
Manejo de materiales	Número de embarques recibidos
Compras de piezas	Número de pedidos efectuados
Reparto a la fábrica	Número de veces que se hacen repartos

Las tasas de asignación son las siguientes:

$$\frac{\text{Costo por manejo de materiales}}{\text{Número de embarques recibidos}} = \frac{\$33333}{500} = \$66,6660 \text{ c/u}$$

$$\frac{\text{Costo por compras de piezas}}{\text{Número de pedidos efectuados}} = \frac{\$50000}{600} = \$83,3333 \text{ c/u}$$

$$\frac{\text{Costo por reparto a fábrica}}{\text{Número de veces que hacen repartos}} = \frac{\$16667}{900} = \$18,5189 \text{ c/u}$$

SEGUNDA FASE

El departamento de materiales, con sus actividades (manejo de actividades, compras de piezas y reparto a fábrica), hace sus operaciones hacia Soldadura, Ensamblaje y Pruebas; por los que los costos dentro de esta segunda fase deben dirigirse a ellos, de la misma forma expuesta en la primera fase, es decir asignar el costos de cada actividad según las tasas antes mencionadas hacia las órdenes de trabajo, las cuales constituyen el objeto final del costo.

Para la utilización del costeo ABC hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

- Se definen y se calculan los costos para la producción
- Se separan los costos en las actividades correspondientes
- Se asigna el costo para cada departamento
- Buscamos una variable que tenga relación con cada departamento, para de esta manera poder calcular un costo unitario, ejemplo relación costo - beneficio.

El costeo ABC surge para definir actividades que agreguen valor (Procesamientos, mantenimiento, transformación de la materia prima) y las que no lo hacen (vigilancia, guarderías, auditorías), dentro de estas últimas hay actividades que son necesarias (Informes financieros obligatorios) y otros que no son necesarios y que pueden ser eliminados; cuando el costo es mayor al valor agregado hay que reducir el costo, cuando son iguales es indiferente y cuando es menor hay que por lo menos mantener ese costo, ya que siempre se busca el mecanismo con el cual los costos sean cada vez más bajos.

Hay que saber que toda organización sin fin de lucro, existe para crear valor y este se crea, a través de la transformación de insumos en productos; esto se lo puede hacer mediante cuatro métodos prácticos: Alterar un artículo, almacenarlo, inspeccionarlo y transportarlo

Para la utilización del costeo ABC, es necesario determinar el costo histórico ya que su funcionamiento se basa en ello, además hay que saber la capacidad de utilización en la fabricación de los bienes y servicios, para una mejor ilustración se utilizará un ejemplo sencillo y muy práctico.

Para la elaboración del presupuesto de depreciación tenemos los siguientes factores de análisis:

- Costo histórico del edificio de la fábrica, el cual se deprecia en 20 años o se toma como referencia el 5% de su valor.
- Costo histórico de la Maquinaria de la fábrica, la misma que se deprecia en 10 años o se toma como referencia el 10% de su valor.
- Costo histórico de los Muebles o enseres, los que se deprecian en 10 años o se toma como referencia el 10% de su valor.
- Costo histórico de los vehículos, que se deprecian en 5 años o se toma como referencia el 20% de su valor.
- Costo histórico de los equipos de computación, los mismos que se deprecian en 3 años o se toma como referencia el 33.3% de su valor.

Supongamos que en esta empresa solamente existe 1 departamento, el de ensamblado, en el cual se utilizan todos los elementos antes mencionados y por motivos de mejor entendimiento, nos basaremos en 1 de ellos.

Para la elaboración de los bienes se ocupa la Maquinaria y el edificio, el costo histórico de la maquinaria es de \$65000 y el edificio esta valorado en \$750000. Hay que determinar la capacidad en base de un direccionador el cual nos dará una relación horas/máquina, mts²/día, Kw/hora, etc.

Se conoce que los días laborables al año son 250 (suprimiendo sábados, domingos y feriados), para encontrar el direccionador del edificio, suponemos que para la elaboración de los productos se tiene un espacio físico total de 500m². Se multiplican los 250 días laborables x 500 mts² disponibles y obtenemos la capacidad anual del edificio.

$$250 \text{ días} \times 500 \text{ mts}^2 = 125000 \text{ mts}^2/\text{año}$$

Dividir el costo histórico para la capacidad y obtenemos la tasa:

$$\text{Tasa aplicable} = \frac{750000 \text{ dólares}}{125000 \text{ mts}^2/\text{año}} = 6 \text{ dólares}/\text{mts}^2$$

Si en la orden de elaboración de un producto se ocupó un espacio físico de 20 mts² durante 2 días, el costo asignado a ese producto será de:

$$20 \text{ mts}^2 \times 2 \text{ días} \times \$6 = \$240$$

8.- Presupuestos:

La utilización de presupuestos es primordial para todo negocio ya que es un instrumento con el cual nos podemos desenvolver y permite tener una estimación de lo que va a pasar en el año, sirven para controlar las actividades y evaluar el trabajo para poder tomar decisiones.

Para lograr un presupuesto se deben realizar estudios de mercado que nos ayuden a conocer las unidades que debo producir, es decir conocer la demanda en el momento de iniciar un negocio, esta investigación se la puede hacer a través de los vendedores o haciendo un análisis de las ventas pasadas e inclusive comprando estudios de mercado ya realizados para que su esquema e información sean utilizados por la empresa, posteriormente se tomarán los datos históricos que son el resultado de las actividades, además hay que saber cual es la capacidad de nuestra empresa para determinar si esa demanda es cubierta con satisfacción o no.

Los diferentes presupuestos que se deben realizar son:

8.1.- Presupuesto de venta en cantidades:

	MES 1	MES 2	TOTAL
ZONA 1	+	+	+
ZONA 2	+	+	+
ZONA 3	+	+	+
TOTAL	+	+	+

En base a la investigación realizada podemos determinar cuantos productos se venden en promedio mensual, trimestral o semestralmente en cada lugar al iniciar el negocio o en base a los datos históricos. Se colocan las cantidades en los casilleros y se suman los resultados obtenidos.

8.2.- Presupuesto de ventas en valores monetarios:

	MES 1	MES 2	TOTAL
ZONA 1	+	+	+
ZONA 2	+	+	+
ZONA 3	+	+	+
TOTAL	+	+	+

Multiplicar las cantidades obtenidas anteriormente por el precio del producto y sumar estos valores.

8.3.- Presupuesto de producción:

	MES 1	MES 2	TOTAL
Presupuesto Vtas (Cant.)	+	+	+
IF deseado	+	+	+
Subtotal	=	=	=
II deseado	-	-	-
Presupuesto de producción	=	=	=

El TOTAL de cada mes del presupuesto de ventas ubicamos en el casillero correspondiente, para el primer mes el Inventario Final deseado (IF deseado) se conocerá en base a los resultados del período y el Inventario Inicial deseado (II deseado) será 0, hay que tomar en cuenta (según los indican las flechas) que el IF deseado del mes anterior, es el II deseado del mes siguiente y para obtener el TOTAL, el II deseado del primer mes es el II deseado del TOTAL y el IF deseado del último mes el es IF deseado del TOTAL. Se suman y restan las cantidades como indica el cuadro y se obtiene el presupuesto.

8.4.- Presupuesto de Compras de Materia Prima Directa (MPD):

	MES 1	MES 2	TOTAL
Presupuesto de producción	+	+	+
No. Unid. MPD/producto	*	*	*
Subtotal	=	=	=
IF deseado Compras	+	+	+
Subtotal	=	=	=
II deseado Compras	-	-	-
Subtotal	=	=	=
Cto. Unitario	*	*	*
Presupuesto Compras MPD	=	=	=

El TOTAL mensual del presupuesto de producción ubicamos en el casillero correspondiente, debe estar determinado el número de unidades de MPD por producto, el cual es el mismo en todos los meses si el diseño del producto no cambia; así como el costo unitario de los materiales en caso de no haber un efecto inflacionario, en relación a los inventarios se procede de la misma forma como en el presupuesto de producción. Se suman, multiplican y restan las cantidades como indica el cuadro y se obtiene el presupuesto.

8.5.- Presupuesto de uso de Materia Prima Directa (MPD):

	MES 1	MES 2	TOTAL
Presupuesto de producción	+	+	+
No. Unid. MPD/producto	*	*	*
Subtotal	=	=	=
Cto. Unitario	*	*	*
Presupuesto uso MPD	=	=	=

El TOTAL mensual del presupuesto de producción ubicamos en el casillero correspondiente, los mismos datos del presupuesto anterior ubicamos en los casilleros, se suman, multiplican y restan las cantidades como indica el cuadro y se obtiene el presupuesto (Presupuesto de producción x No. Unid. MPD/producto x Cto. Unitario).

8.6.- Presupuesto de uso de Mano de Obra Directa (MOD)

	MES 1	MES 2	TOTAL
Presupuesto producción	+	+	+
No. Horas. MOD	*	*	*
Subtotal	=	=	=
Cto. Unitario/Hora	*	*	*
Presupuesto uso MOD	=	=	=

El TOTAL mensual del presupuesto de producción ubicamos en el casillero correspondiente, debe estar determinado el número de Horas de MOD por producto cada mes, así como la Tasa Unitaria por Hora cada mes (dependiendo además de variaciones salariales), se suman, multiplican y restan las cantidades como indica el cuadro y se obtiene el presupuesto.

8.7.- Presupuesto de uso de Costos Indirectos de Fabricación (CIF):

CONCEPTO	MES 1		
	Fijo	Variable	Total
	+		+
		+	+
	+		+
TOTAL	=	=	=

Se determinan los costos fijos y los costos variables dentro de la lista de costos CIF, según métodos que hemos analizado en este manual, que se ubicarán en CONCEPTO, como lo indica el cuadro, se suman las cantidades y se obtiene el presupuesto.

8.8.- Presupuesto de Gastos Administrativos:

	MES 1	MES 2	TOTAL
Salario oficina	+	+	+
Salario ejecutivos	+	+	+
Impuesto Administrativos		+	+
Seguro Administrativo	+		+
Total	=	=	=

Se determinan los gastos administrativos que se tengan, los cuales son los mismos mes a mes hasta su renovación o terminación de ese gasto, como se demuestra en los ejemplos del cuadro, se suman las cantidades y se obtiene el presupuesto.

8.9.- Presupuesto Gasto de Ventas:

CONCEPTO	MES 1		
	Fijo	Variable	Total
Salarios	+		+
Comisiones	+		+
Viáticos		+	+
Publicidad		+	+
Total	=	=	=

Se determinan los gastos de ventas que se tengan, los cuales son fijos o variables mes a mes dependiendo su periodicidad o hasta su renovación o terminación de ese gasto, como se demuestra en los ejemplos del cuadro, se suman las cantidades y se obtiene el presupuesto.

8.10.- Presupuesto del Costo de Ventas:

	MES 1	MES 2	TOTAL
Presupuesto uso MPD	+	+	+
Presupuesto uso MOD	+	+	+
Presupuesto uso CIF	+	+	+
Subtotal	=	=	=
Cto. IIPT	+	+	+
Subtotal	=	=	=
Cto. IFPT	-	-	-
Total	=	=	=

Los TOTALES mensuales de los presupuestos indicados se colocan en casilleros correspondientes, debe estar determinado el costo del Inventario Inicial de Productos Terminados (IIPT) y el costo del Inventario Final de Productos

Terminados (IFPT) mediante métodos aquí demostrados y su uso es de forma similar al presupuesto de producción, se suman y restan las cantidades como se indica y se obtiene el presupuesto.

8.11.- Presupuesto de Pérdidas y Ganancias (P y G):

	MES 1	MES 2	TOTAL
Presupuesto Vtas.(Valor)	+	+	+
Presupuesto Cto. Vtas.	-	-	-
Utilidad bruta	=	=	=
Presupuesto Gto. Adm.	-	-	-
Presupuesto Gtoñ Vtas.	-	-	-
Utilidad antes Impuestos	=	=	=
15% participación trabajador	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	=	=	=
25% Impuestos	-	-	-
Utilidad neta	=	=	=

Se ubican los TOTALES mensuales de los respectivos presupuestos en los casilleros correspondientes, se resta como se indica en el cuadro y el 15% se calcula de las utilidades antes de impuestos que se encuentran un casillero antes, una vez hecha la operación válida, la misma que es multiplicar la utilidad por el 25% y restar esa cantidad, obteniendo de esa manera el presupuesto.

8.12.- Presupuesto de Flujo de Caja:

	MES 1	MES 2	TOTAL
Saldo inicial caja	+	+	+
Presupuesto Vtas.(Valor)	+	+	+
Presupuesto otros ingresos	+	+	+
TOTAL INGRESOS	=	=	=
Presupuesto Compra MPD	+	+	+
Presupuesto uso MOD	+	+	+
Presupuesto uso CIF	+	+	+
Presupuesto Gto. Administ.	+	+	+
Presupuesto Gto. Vtas.	+	+	+
15% Participación	+	+	+
Impuestos	+	+	+
TOTAL EGRESOS	=	=	=
Superávit/Déficit			
Inversión/Deuda			
Saldo final			

Una vez obtenidos los resultados de los presupuestos antes mencionados, se suman todos ellos dependiendo si representan ingreso o egreso de efectivo como lo muestra el cuadro, para de esta manera poder determinar si al final del período se obtendrá déficit o superávit, logrando de esta manera conocer la cantidad de efectivo con la que contará la empresa, así como también lograremos obtener herramientas de decisión para los meses y años venideros.

ANEXO 5

ENCUESTA

1. Qué significa para usted un negocio particular:

Vender cualquier cosa sin importar cómo se lo hace	si	no	
El número de personas es reducido	si	no	
Un solo propietario a cargo de todo	si	no	
Normalmente trabajan de manera ilegal, sin RUC		si	no
Considera que éstos son negocios artesanales	si	no	

2. Usted considera que tiene un Negocio Particular? si no

EN CASO DE CONTESTAR "NO" PASE A LA PREGUNTA 6

3. El nivel de ventas promedio al año, en dólares es:

Menos de 2,000 / Entre 2,001 y 5,000 / Entre 5,001 y 10,000 / Más de 15,000

4. El tiempo de funcionamiento de su negocio es:

Menos de 1 año / Entre 1 y 5 años / Entre 5 y 15 años / Entre 15 y 25 años / Más de 25 años

5. En caso de tener hijos, usted desearía que ellos:

Aprendan de usted a manejar el Negocio / Mantengan el Negocio igual que años pasados /
Aporten con ideas para mejorar el Negocio / Se sientan orgullosos del Negocio / Busquen
otro trabajo que tenga mayor remuneración / Que salgan al exterior

PASAR A LA PREGUNTA 11

6. Qué significa para usted una Empresa Familiar:

Mediana empresa que comercializa en zona local / Únicamente trabaja la familia / Logra
tener un crecimiento a lo largo del tiempo / La minoría son empresas sin RUC

7. El número de empresas que estima en el mercado es en porcentaje:

Entre el 15% y 20% / Entre el 21% y 40% / Entre el 41% y 70% / Entre el 71% y 90%

8. El nivel de ventas promedio al año, en dólares es:

Menos de 10,000 / Entre 10,001 y 15,000 / Entre 15,001 y 25,000 / Entre 25,001
y 40,000 / Entre 40,001 y 70,000 / Más de 100,000

9. El tiempo de funcionamiento de su negocio es:

Menos de 1 año / Entre 1 y 5 años / Entre 5 y 15 años / Entre 15 y 25 años / Más de 25 años

10. En caso de tener hijos, usted desearía que ellos:

Aprendan de Usted a manejar el negocio / Mantengan el Negocio igual que años pasados /
Aporten con ideas para mejorar el Negocio / Se sientan orgullosos del Negocio / Busquen
otro trabajo que tenga mayor remuneración / Que salgan al exterior

11. Qué factores son indispensables para el éxito del negocio:

EN DONDE 1 ES MENOS IMPORTANTE Y 4 MUY IMPORTANTE

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4
Organización administrativa				
Capacitación del personal				
Trato personalizado con los trabajadores				
Tecnología				
Innovación				
Mejoramiento en equipos de comunicación				
Mayor conocimiento del mercado				
Seguimiento del producto				
Saber el beneficio que obtienen los clientes				

12. Tiene fé que el Negocio perdurará con los años si no
13. Está preparada su Empresa o Negocio para crecer dentro de la Industria en la que se encuentra, tomando como referencia la pregunta anterior? si no
14. ¿Sus empleados están afiliados al IESS y su Empresa tiene RUC y cumple con todas las disposiciones legales? si no
15. La naturaleza jurídica de su empresa es:
Compañía anónima / Compañía limitada / Persona natural / Otra
16. A que actividad se dedica su empresa:
Alimentos / Madera y Muebles / Papel e Imprenta / Químicos y Plásticos /
Minerales no Metálicos / Maquinaria y Equipo / Textiles y Confecciones / Cuero y Calzado
17. En que año inició sus operaciones:
Antes 1950 / 1951 - 1960 / 1961 - 1970 / 1971 - 1980 / 1981 - 1990 / 1991 en adelante
18. Cuántos trabajadores mantiene en su empresa:
1 a 5 / 6 a 10 / 11 a 20 / 21 a 50 / 51 a 100 / más de 100
19. Clasifíquelos según su sexo: No. Hombres _____ No. Mujeres _____
20. Sabe Usted lo que es la Tercerización? si _____ no _____
21. Clasifique sus empleados: De Planta _____ Serv. 3ros. _____
22. Incrementó su nómina de trabajadores en el último año? si _____ no _____
23. Aumentó del número de trabajadores en comparación con el año anterior: _____%
24. Cantidad de personal según área o departamento:

ACTIVIDAD	Post Grado	Profesional	Tecnólogo	Bachiller	Obrero Calif.	Obrero no Calif.	Total
Producción							
Control de Calidad							
Mantenimiento							
Administración/Contabilidad							
Ventas							

25. La capacitación de su personal es:
Periódica / Esporádica / No capacita

26. Las fuentes de capacitación son:
SECAP / ONG'S / Gremio / Universidades / Org. Internacionales / Entidades Públicas / Otras

27. La capacitación por actividad es:

ACTIVIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Diseño Prod/Procesos				
Técnicas de producción				
Control de calidad				
Mantenimiento				
Programación				
Costos				
Exportaciones				
Ambiente				
Otros				

28. El destino de sus ventas es:
Ciudad / Provincias cercanas / Provincias fronterizas / Otras provincias / Exportación

29. Alguna vez exportó si _____ no _____

30. Exporta en este momento si _____ no _____

31. El destino de sus ventas para este año será:
Ciudad / Provincias cercanas / Provincias fronterizas / Otras provincias / Exportación

32. Razones por las que no exporta:
No sabe como / No cumple calidad / Precios / Falta de capacidad / Barreras arancelarias / Otras razones

33. Sus principales clientes son:
Compradores privados: Consumidor directo / Distribuidor / Otras
Sector público: Empresas públicas / Municipio / Otros

34. Las ventas se realizan en:
La planta / Locales propios / Distribuidores / Mayoristas / Minoristas

35. Cuál es el destino de su exportaciones:
Colombia / Perú / Venezuela / Centro América / MERCOSUR / USA / Europa / Otros

36. Actividad del personal

CIU	ACTIVIDAD	Postgrado	Profesionales	Tecnólogos	Bachilleres	Obrero C.	Obrero N.C.
1	Producción						
2	Control de calidad						
3	Mantenimiento						
4	Admin. y Contab.						
5	Ventas						

37. Reciben capacitación

si _____ no _____

38. Frecuencia de la capacitación

CIU	ACTIVIDAD	FRECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN (%)		
		Periódica	Esporádica	No Capacita
1	Alimentos			
2	Madera y Muebles			
3	Papel e Imprenta			
4	Químicos y Plásticos			
5	Minerales no Metálicos			
6	Maquinaria y Equipo			
7	Textiles y Confecciones			
8	Cuero y Calzado			

39. FUENTES DE CAPACITACIÓN

SECAP	ONG'S	GREMIOS	UNIVERSIDAD	ORG. INTERN.	OTRAS	CONSULTORIAS
-------	-------	---------	-------------	--------------	-------	--------------

40. INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD	Alta	Media	Baja	TOTAL
Diseño de productos y procesos				
Técnicas de producción				
Control de Calidad				
Mantenimiento				
Programación y control de la producción				
Control de costos				
Exportaciones				
Gestión Ambiental				

41. GRADO DE AUTOMATIZACIÓN

GRADO DE AUTOMATIZACIÓN			
Manual	Semiautomático	Automático	Computarizado

42. ANTIGUEDAD DE LA MAQUINARIA

< 1960	60-70	70-80	80-90	91-2000
--------	-------	-------	-------	---------

43. CAPACIDAD UTILIZADA

_____ %

44. CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN

Baja demanda	Comp. Local	Comp. Importación	Daños	Falta insumos	Trabajadores	Otros
--------------	-------------	-------------------	-------	---------------	--------------	-------

45. USO DE LABORATORIOS

No usa	Propios	Tercerizados
--------	---------	--------------

46. SISTEMAS DE CONTROL

SISTEMA ISO 9000			OTRO SISTEMA		
Prevé calificar	Esta en proceso	Ha calificado	Prevé calificar	Esta en proceso	Ha calificado

47. TIPO DE MANTENIMIENTO

Preventivo	Correctivo
------------	------------

48. UTILIZA CONTABILIDAD DE COSTOS

Lleva contabilidad de costos		Se realiza por		Sistema utilizado	
SI	NO	Cuenta propia	Tercerización	Manual	Computarizado

49. LLEVA INVENTARIOS

Por experiencia	Kardex manual	computadora
-----------------	---------------	-------------

50. CAPACITACIÓN AMBIENTAL

Recibió capacitación ambiental		ALTA	MEDIA	BAJA
SI	NO			

51. ORIGEN DE LAS MATERIAS PRIMAS

ORIGEN	%
MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS	
Importación directa	
Importadores	
Intermediarios mayoristas	
Almacenes intermediarios	
Otros	
MATERIAS PRIMAS DE ORIGEN NACIONAL	
Fabricantes	
Distribuidores mayoristas	
Almacenes intermediarios	
Otros	

52. CONDICIONES DE LA MATERIA PRIMA

Calificada	Recibe Información	Servicios postventa	Proveedor pide opiniones
------------	--------------------	---------------------	--------------------------

53. CERTIFICACIONES DE LA MATERIA PRIMA

Certificado del proveedor	Pruebas propias	Certificados de terceros
---------------------------	-----------------	--------------------------

54. TENDENCIA DE LA MATERIA PRIMA

IGUAL	MEJORA	NO MEJORA
-------	--------	-----------

55. OPORTUNO ABASTECIMIENTO

Oportuno	Pocas demoras	Atrasos Frecuentes
----------	---------------	--------------------

56. FORMA DE PAGO

Contado	30 Días	60 Días	90 Días	Más de 90 días
---------	---------	---------	---------	----------------

57. GESTION EMPRESARIAL

Definió misión	Definió metas		Miembros conocen misión y metas		Gerencia tiene información	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO

58. FORMAS Y SISTEMAS DE CONTROL

Forma de control		Sistema	
Cuenta Propia	Tercerización	Manual	Computarizado

59. PERIODICIDAD DEL SISTEMA

Hace programación	Periodicidad				
	SI	Anual	Semestral	Trimestral	Mensual

60. ACTIVIDADES PRIMORDIALES EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ACTIVIDAD	Hace programación			
	1	2	3	Ninguna
Introducir o perfeccionar contabilidad de costos				
Perfeccionar sistema de control de inventarios				
Realizar programación financiera				
Modernizar sistemas de ventas				
Mejorar el sistema de mantenimiento				
Introducir o mejorar programación y control de producción				
Mejorar las técnicas de control de calidad				
Implantar sistemas de calidad				
Certificar materias primas y productos				
Sistemas modernos de administración de RR.HH				
Acceso a fuentes de información de mercados				
Disponer de servicios de Internet				
Acceso a crédito				

ANEXO 6

LISTA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AFILIADAS A CAPEIPA (AZUAY)

	FECHA CALIF	COD CIU	RAZON SOCIAL	SECTOR	ACTIVIDAD
1	22/08/1986	29011	CANTERAS LA JOSEFINA	NO METALICO	RIPIO
2		29011	CANTERAS MOSCOSO CIA. LTDA.	NO METALICO	RIPIO Y DERIVADOS
3	10/10/1980	29011	CLAM CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	ARENA SILICIA
4		29011	GRANILLOS Y MARMOLINA LA COLINA	CONSTRUCCION	MARMOLINA Y GRANILLO
5		29011	MERCHAN CALDERON OSWALDO P.	CONSTRUCCION	RIPIO
6	18/12/1980	29011	OSWALDO MERCHAN CALDERON	CONSTRUCCION	RIPIO
7	20/10/1980	29011	PRODIMACO CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	RIPIO
8	31/12/1980	29011	ROBERTO MERCHAN	CONSTRUCCION	RIPIO
9		29011	TRANSPORTES Y CANTERAS CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	RIPIOS Y DERIVADOS
10	19/08/1985	29011	TRITURADORA EL RETORNO	CONSTRUCCION	RIPIO
11		29012	MINESA SANGURIMA	CONSTRUCCION	GRANILLOS Y MARMOLINAS
12		29013	IND. DE MARMOLES Y BALDOSAS SANGURIMA	CONSTRUCCION	MARMOLES Y BALDOSAS
13		29013	INDUSTRIA MARMOLERA ONIX	CONSTRUCCION	MARMOL
14		29021	MINERA AUSTRAL S. A.	CONSTRUCCION	EXPLOTACION Y CONCENTRACION DE MINERALES
1		31112	AHUMADOS	ALIMENTICIO	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
2	09/06/1980	31112	E.C.A. EMBUTIDOS Y CARNES DEL AZUAY	ALIMENTICIO	CARNES Y EMBUTIDOS
3		31112	ELABORADOS DE CARNE S.A. EDCA	ALIMENTICIO	CARNES Y EMBUTIDOS
4		31112	FRIGORIFICO MARTIN FIERRO CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	CARNES Y FRIAMBRES
5		31112	PRODUCTOS CARNICOS J.B.E. CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	CARNES Y EMBUTIDOS
6		31116	EMBUTIDOS LA ITALIANA	ALIMENTICIO	EMBUTIDOS
7		31116	EMBUTIDOS Y CONSERVAS ROMA	ALIMENTICIO	EMBUTIDOS DE JAMON
8	15/07/1985	31116	PRODUCTOS J.M.	ALIMENTICIO	EMBUTIDOS
9	30/10/1985	31116	PROJASA PROCESADORA DE JAMONES Y SALCHICHAS	ALIMENTICIO	EMBUTIDOS
10	05/12/1980	31118	INDE INDUSTRIA NACIONAL DE EMBUTIDOS CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	EMBUTIDOS
11		31119	LEON CARLOS	ALIMENTICIO	CARNE DE POLLO
12		31120	LACTEOS S. GERARDO CIA. ECO.MIXTA - LASGECM	ALIMENTICIO	LECHE PASTEURIZADA Y QUESOS
13		31120	PRODUCTOS LACTEOS ESPANOLES S.A. -PLESA-	ALIMENTICIO	LECHE PASTEURIZADA Y QUESOS
14		31120	TREBOL IND. PROCESADORA DE ALIM.TIPAL CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	LECHE PASTEURIZADA, QUESO Y CREMA
15	31/03/1981	31127	FABRICA DE QUESOS LA ASUNCION CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	QUESOS
16		31127	INDUST. LACTEAS EL RANCHITO Y LA PRADERA	ALIMENTICIO	QUESOS
17	31/12/1980	31127	LACTEOSAN CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	QUESOS
18	23/01/1981	31127	PRODUCTOS LACTEOS NANDITO	ALIMENTICIO	QUESOS
19		31127	RECORD. DENTAL Y QUIMEDIC CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	QUESOS Y YOGURT
20	29/04/1986	31128	ALFREDO POLO E HIJOS	ALIMENTICIO	HELADOS BOLOS Y REFRESCOS
21	11/03/1987	31128	BETTY JARAMILLO LANDIVAR	ALIMENTICIO	HELADOS
22		31128	HELAD. HOLANDA JACOB HOEBE E HJS CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	HELADOS Y TORTAS
23	31/12/1980	31128	HELADERIA ALPINA	ALIMENTICIO	HELADOS
24		31128	HELADERIA HOLANDA JACOB HOEBE E HIJOS CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	HELADOS Y TORTAS
25		31128	HELADERIA MIKEY	ALIMENTICIO	HELADOS
26		31128	INDUSTRIAS LACTEAS Y ONEXOS - INLAYCO -	ALIMENTICIO	HELADOS
27		31128	JODURBO	ALIMENTICIO	HELADOS
28		31128	LA NIEVE	ALIMENTICIO	HELADOS Y HIELO
29		31128	REFRESCOS EL CONDOR	ALIMENTICIO	HELADOS Y BOLOS
30	23/09/1980	31131	FRUTAS VEGETALES Y CARNES CIA. LTDA - FRUVECA	ALIMENTICIO	SALSAS VINAGRE SASONADO Y CONSERVAS DE F
31	18/11/1980	31131	IND. ALIMENTICIAS DE CUENCA INDAC - CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	CONSERVAS MERMELADAS SALSAS ENLATADOS
32		31131	LEUQUEN CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	FRUTAS DESHIDRATADAS
33		31132	FRUCEI CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	MERMELADAS
34		31133	AGRICOLA LOS FRESNOS CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	PRODUCTOS AGRICOLAS
35	15/07/1980	31133	ANDINA DE ALIMENTOS CIA. LTDA.	ALIMENTOS	CONSERVAS

36	30/01/1981	31133	CONSERVERA DEL SUR	ALIMENTICIO	CONSERVAS
37	12/11/1985	31133	IND.PROCESADORA DE ALIMENTOS YUCACAY IMPROALCA C.L	ALIMENTICIO	CONSERVAS EN GENERAL
38	23/01/1981	31133	INDUSTRIA CONSERVERA ECUANDES CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	CONSERVAS DE LEGUMBRES
39		31136	INDUSTRIAS CONSERVAS DEL AZUAY ICA	ALIMENTICIO	SALSA Y PASTA DE TOMATE
40		31142	PISCICOLA UGALDE CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	TRUCHAS SIN VISCERAS
41	16/06/1980	31161	MOLINOS ITALIA CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	HARINA DE TRIGO
42	18/12/1980	31161	MOLINOS SANTA FAZ	ALIMENTICIO	HARINAS
43		31169	INDUSTRIA MOLINERA SANTA FAZ	ALIMENTICIO	ARROZ DE CEBADA AFRECHILLO Y HARINAS
44		31169	MOLINO Y PASTIFICIO ALEXANDRA	ALIMENTICIO	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
45		31169	MOLINO Y PASTIFICIO ECUADOR	ALIMENTICIO	HARINAS, FIDEOS, Y TALLARINES
46		31169	MOLINOS AVICAMPO	ALIMENTICIO	ALIMENTO BALANCEADO
47		31169	MOLINOS CORONA	ALIMENTICIO	ALIMENTO BALANCEADO
48	31/03/1987	31169	MOLINOS IMPERIAL SALAZAR	ALIMENTICIO	HARINAS Y SUBPRODUCTOS
49	31/03/1987	31169	MOLINOS IMPERIAL SALAZAR ESPINOZA CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	HARINAS Y SUBPRODUCTOS
50		31171	AUSTROPAN CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	PAN
51		31171	COOPERATIVA PANIFICADORA DEL AUSTRO	ALIMENTICIO	PAN
52		31171	EL MESTIZO CUENCANO	ALIMENTICIO	PAN
53	27/03/1981	31171	EL MOLINO	ALIMENTICIO	PAN
54		31171	INDUSTRIA ALIMENTICIA TOSI CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	PASTAS
55		31171	LA COLMENA	ALIMENTICIO	PAN, PASTAS, TORTAS, GALLETAS Y HELADOS
56	13/10/1980	31171	MI FUENTE	ALIMENTICIO	PASTA GALLETAS Y HELADOS
57		31171	MI PAN	ALIMENTICIO	PAN, PASTAS Y GALLETAS
58		31171	P.J.M. CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	PAN
59	22/12/1980	31171	PAN DE CASA	ALIMENTICIO	PAN
60	09/09/1980	31171	PAN DEL ECUADOR S.A. PANESA	ALIMENTICIO	PAN
61		31171	PANADERIA ROSITA	ALIMENTICIO	PAN
62	10/09/1980	31171	PANADERIA Y PASTELERIA "ROYAL"	ALIMENTICIO	PAN Y PASTAS
63		31171	PANIFICADORA DOÑA CHARITO	ALIMENTICIO	PAN
64		31171	PASTELERIA ESPAÑA	ALIMENTICIO	PAN Y PASTAS
65	10/09/1980	31171	PASTELERIA LA COLMENA	ALIMENTICIO	PAN PASTAS Y GALLETAS
66	22/08/1980	31171	PASTELERIA Y PANADERIA ESPANA	ALIMENTICIO	PAN Y PASTAS
67	20/10/1980	31171	PASTIFICIO DELTA	ALIMENTICIO	PAN Y PASTAS
68		31171	SABOR AMBATEÑO	ALIMENTICIO	PASTAS Y PAN
69		31171	TECNOPAN	ALIMENTICIO	PAN Y TORTAS
70		31172	FABRICA DE FIDEOS CUENCA CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	FIDEOS
71		31172	FABRICA DE FIDEOS Y TALLARINES EL CISNE	ALIMENTICIO	FIDEOS Y TALLARINES
72		31172	FABRICA DE TALLARINES LA ESPIGA	ALIMENTICIO	TALLARINES
73		31172	FIDEOS CONTINENTAL	ALIMENTICIO	FIDEOS
74	04/12/1980	31172	FIDEOS INCA	ALIMENTICIO	FIDEOS
75	11/06/1980	31172	FIDEOS LA REINA Y NAPOLI	ALIMENTICIO	FIDEOS
76	25/06/1980	31172	FIDEOS RICAPASTA	ALIMENTICIO	FIDEOS
77	13/05/1985	31172	FIDEOS Y TALLARINES EL CISNE	ALIMENTICIO	FIDEOS
78	15/07/1981	31172	GRANJA ITALIA CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	FIDEOS
79	27/05/1980	31172	LUIS MANZANO E HIJOS CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	FIDEOS
80		31172	ORGANIZAC.COM.E.IND.SALAZAR ICAZA CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	FIDEOS
81		31172	PASTF. TOMBAMBA DE. L. MANZANO E HIJOS C.LTDA.	ALIMENTICIO	FIDEOS Y TALLARINES
82	04/12/1980	31172	PASTIFICIO IMPERIAL CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	FIDEOS
83	17/12/1980	31172	PASTIFICIO NILO CIA. LTDA	ALIMENTICIO	FIDEOS Y TALLARINES
84	17/11/1980	31172	PASTIFICIO RICO CIA. LTDA	ALIMENTICIO	FIDEOS
85		31172	PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	FIDEOS Y TALLARINES
86		31173	FABRICA LA IDEAL	ALIMENTICIO	GALLETAS FIDEOS Y CAMELOS
87		31181	INCREMENTAR CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	TAPIOCA Y AZUCAR IMPALPABLE
88	18/11/1980	31181	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ERBO	ALIMENTICIO	TAPIOCAS

89		31181	INDUSTRIAS UNIDAS ORTIZ.	ALIMENTICIO	AZUCAR IMPALPABLE, CIRUELAS, PAZAS Y MAI
90		31181	RICA TAPIOCA VIDUSAN CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	TAPIOCA
91		31191	INDUSTRIAL FATIMA	ALIMENTICIO	CHOCOLATES
92		31193	CONFISUR	ALIMENTICIO	CARAMELOS
93		31210	BARROS ROSA MARIA	ALIMENTICIO	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
94		31212	AUSTROGEL	ALIMENTICIO	GELATINA
95		31212	EMPRESA AGROINDUSTRIAL HEDISA	ALIMENTICIO	ACHIOTE Y CONDIMENTOS
96		31212	ESPECIAS P. A.	ALIMENTICIO	ESPECERIAS
97		31213	CAFE Y ALIÑOS CARACOL Y CARACOLITO CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	CAFE
98	29/12/1980	31216	FABRICA DE HELADOS Y HIELO EL REY	ALIMENTICIO	HIELO
99	23/12/1980	31216	FABRICA DE HIELO LA NIEVE	ALIMENTICIO	HIELO
100		31218	CAFE CUBANITO	ALIMENTICIO	CAFE
101	01/09/1987	31219	AGROINDUSTRIAL HEDISA	ALIMENTICIO	MIEL DE ABEJA
102		31222	AVICOLA LA REINA	ALIMENTICIO	PRODUCTOS ALIMENTICIOS
103	03/06/1985	31222	BALANCEADOS EL LABRADOR BAELA CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	ALIMENTOS BALANCEADOS
104		31222	BALANCEADOS EL RANCHO	ALIMENTICIO	ALIMENTOS BALANCEADOS PARA AVES Y CAMARO
105	06/02/1986	31222	BALANCEADOS OLIVA ALVAREZ	ALIMENTICIO	ALIMENTOS BALANCEADOS Y HARINA
106	26/06/1984	31222	BALANCEADOS SUPERVITAL	ALIMENTICIO	ALIMENTOS BALANCEADOS
107		31222	MANZANO MERCHANT LUIS MARIO	ALIMENTICIO	MATERIA PRIMA PARA ALIMENTOS BALANCEADOS
108		31222	MOLINOS Y AVICOLA LA REINA	ALIMENTICIO	BALANCEADO PARA POLLOS
109		31222	PROCANEC - EXP. DE PRODUCTOS CANIMOS S.A.	ALIMENTICIO	GALLETAS PARA PERRO
110	19/08/1986	31310	CORP. ECUAT. DE LICORES Y ALIM. S.A CELYASA	ALIMENTICIO	LICORES
111		31310	INDUSTRIA ALCOHOLERA DEL AUSTRO ECO. MIXT.	QUIMICO	ALCOHOL
112		31312	AMERICANA DE LICORES CIA. LTDA.	BEBIDAS	LICORES
113		31340	REFRESCOS NACIONALES	ALIMENTICIO	HELADOS
114	14/07/1980	31340	REFRESCOS RICO	ALIMENTICIO	BOLOS
115	31/12/1980	31341	FRUTOS Y GASEOSAS DEL AUSTRO CIA. LTDA.	ALIMENTICIO	BEBIDAS GASEOSAS
1	31/12/1980	32112	HILOS CADENA LLAVE S.A.	TEXTIL	HILOS DE COSER
2		32113	RUNAMAQUI	TEXTIL	ARTESANIAS EN TEJIDOS
3	10/12/1985	32115	SOCIEDAD ECUATORIANA DE MANUFACTURAS SEM CIA. LTDA.	TEXTIL	VENDAS ELASTICAS
4		32117	FIMITEX S.A.	TEXTIL	TELA TINTURADA
5	18/06/1980	32121	TALLERES DONA EULALIA	TEXTIL	CONFECCIONES BORDADAS A MANO
6	11/10/1980	32123	CONFECCIONES INDUSTRIALES	TEXTIL	CORTINAS Y CUBRECAMAS
7		32123	CORTILUX	TEXTIL	CORTINAS
8	06/02/1986	32123	DECORACIONES CORTILAMPART	TEXTIL	CORTINAS
9		32123	MOYANO LEONARDO	TEXTIL	CORTINAS
10	24/10/1980	32131	CALCETINES ARGYL CIA. LTDA.	VESTUARIO	CALCETINES
11		32131	COMPANIA DE INVERSIONES COMINVER CIA. LTDA.	VESTUARIO	ROPA DE PUNTO DE NIÑO, MUJER Y HOMBRE
12	20/10/1980	32131	FABRICA DE TEJIDOS BOSTON	TEXTIL	TEJIDOS DE PUNTO
13		32131	TEJIDOS RUTH	TEXTIL	TEJIDOS DE PUNTO
14		32131	TEXTILES DEL AUSTRO CIA. LTDA.	TEXTIL	TEJIDOS DE PUNTO
15	31/12/1980	32132	CONFECCIONES DE CUERO EL MUNDO CIA. LTDA.	TEXTIL	SACOS DE LANA Y ORLON
16	31/05/1985	32132	FABRICA DE TEJIDOS DE FANNY PESANTEZ	TEXTIL	CHOMPAS DE LANA
17		32141	MOBELMARK	TEXTIL	ALFOMBRAS
18		32141	ORDONEZ JARA XIMENA	TEXTIL	ALFOMBRAS
19	12/03/1986	32141	TEJIDOS AZUAY	TEXTIL	ALFOMBRAS
20	21/11/1980	32141	TEXTILES DURAMAS CIA. LTDA.	TEXTIL	ALFOMBRAS
21		32201	BADI CREACION INFANTIL	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
22		32201	BOUTIQUE GALO	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
23	31/03/1987	32201	CASA DE LOS DEPORTES AVILA	VESTUARIO	ROPA DEPORTIVA
24	17/07/1980	32201	CASA DEPORTIVA ORTEGA	VESTUARIO	ROPA DEPORTIVA
25		32201	CASA LINDA	VESTUARIO	PRENDAS DE VESTIR
26	05/06/1986	32201	CASA LORAINE	VESTUARIO	CONFECCIONES EN GENERAL

27	14/10/1980	32201	COMINVER CIA. LTDA.	VESTUARIO	PRENDAS DE VESTIR
28		32201	CONFECCIONES	VESTUARIO	PANTALONES
29	07/10/1985	32201	CONFECCIONES BUESTAN D.	VESTUARIO	PANTALONES
30		32201	CONFECCIONES CAMPOSANO	VESTUARIO	PANTALONES JEANS
31	13/12/1985	32201	CONFECCIONES DOREC	VESTUARIO	ROPA Y GUANTES DE TRABAJO Y SEGURIDAD
32		32201	CONFECCIONES EL ESTUDIANTE	VESTUARIO	CONFECCIONES DE ROPA
33		32201	CONFECCIONES EL MUNDO CIA. LTDA.	VESTUARIO	ROPA DE HOMBRE EN CASIMIR
34	27/02/1985	32201	CONFECCIONES JABRIT	VESTUARIO	PANTALONES
35	24/12/1982	32201	CONFECCIONES LOU-REN CIA. LTDA.	VESTUARIO	PANTALONES, FALDAS CASACAS
36	17/12/1980	32201	CONFECCIONES MALDONADO	VESTUARIO	PANTALONES Y CASACAS
37		32201	CONFECCIONES MARIA CLARA CIA. LTDA.	VESTUARIO	PRENDAS DE VESTIR
38		32201	CONFECCIONES MAYSAN	VESTUARIO	FALDAS, BLUSAS Y PANTALONES DE NIÑO
39	18/08/1980	32201	CONFECCIONES OLIVER CIA. LTDA.	VESTUARIO	ROPA DE NIÑO
40	24/09/1987	32201	CONFECCIONES RAPPERS	VESTUARIO	PRENDAS DE VESTIR
41	13/10/1980	32201	CONFECCIONES SAN GIORGIO	VESTUARIO	PRENDAS DE VESTIR
42		32201	CONFECCIONES TRAPOOS	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
43	23/03/1980	32201	CONFECCIONES TRES PUNTOS CIA. LTDA.	VESTUARIO	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR
44		32201	CONFECCIONES VALVERDE	VESTUARIO	PANTALONES
45		32201	CONTREX JEANS	VESTUARIO	PANTALONES
46	16/12/1980	32201	CORSELERIA AMERICANA	VESTUARIO	ROPA INTERIOR
47		32201	CREACIONES ARELDI	VESTUARIO	PANTALONES Y CASACAS
48	11/10/1980	32201	CREACIONES JADINE	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
49	31/03/1981	32201	DEPORTES LEMANS	TEXTIL	ROPA DEPORTIVA
50	23/05/1985	32201	DISEÑOS MAYBE	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
51		32201	DOMADOR JEANS	VESTUARIO	PANTALONES Y CASACAS JEANS
52		32201	ECUATORIANA DE SEGURIDAD	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
53		32201	EL CONDE	VESTUARIO	CAMISAS PANTALONES
54		32201	FABRICA DE ROPA OSNER CIA. LTDA.	TEXTIL	CAMISAS Y PANTALONES
55	25/11/1985	32201	FABRICA EL CONDE	TEXTIL	PANTALONES Y CAMISAS
56		32201	GARCIA CESAR	VESTUARIO	CHOMPAS DE LANA
57	28/02/1986	32201	GUELKY JEANS	VESTUARIO	PANTALONES
58		32201	IND. NACIONAL DEL VESTIDO - INVESTI- CIA. LTDA.	VESTUARIO	CAMISAS
59		32201	INDUSA	VESTUARIO	ROPA DE DORMIR DE MUJER Y NIÑO
60		32201	INDUSTRIA NACIONAL DEL VESTIDO INVESTI CIA. LTDA.	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
61	15/10/1981	32201	INDUSTRIAS AZAR	VESTUARIO	ROPA DE NIÑO
62	24/09/1980	32201	INDUSTRIAS YAKARTH	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
63		32201	JAILAR JEANS	VESTUARIO	PANTALONES JEANS, FALDAS, SHORT Y CASACA
64		32201	JALIVAR CIA. LTDA.	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
65	12/06/1981	32201	JEANS CORONA DE CUENCA	VESTUARIO	PANTALONES, CASACAS Y CAMISAS
66	20/05/1985	32201	JEANS DAFARI DE ROBERTO	TEXTIL	PANTALONES
67	14/02/1985	32201	JEANS DIAMANTE	VESTUARIO	PANTALONES
68	11/07/1985	32201	JEANS GAVITEX	TEXTIL	PANTALONES TIPO JEANS
69		32201	JEANS JAMIAL	VESTUARIO	PANTALONES
70	04/07/1985	32201	JEANS JUVENTUS	VESTUARIO	PANTALONES
71	08/09/1987	32201	JEANS ROBERT'S	TEXTIL	PANTALONES Y OVEROLES
72	01/01/1985	32201	JEANS TEXAS	VESTUARIO	PANTALONES Y FALDAS
73	13/10/1980	32201	LA CASA DEL NINO	TEXTIL	ROPA DE NIÑO
74	14/01/1986	32201	MANUFACTURAS ASOCIADAS MAS CIA. LTDA.	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
75		32201	MANUFACTURAS ROCITEX CIA. LTDA.	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
76		32201	PINOCHO CIA. LTDA.	TEXTIL	CAMISAS CAMISETAS Y PIJAMAS
77		32201	ROBERT'S JEANS	VESTUARIO	PANTALONES CASACAS Y OVEROLES
78	09/12/1980	32201	SOFINE	VESTUARIO	ROPA PARA CABALLEROS (TERNOS)
79	26/11/1980	32201	SPORTES ALARCON	TEXTIL	PRENDAS DEPORTIVAS

80		32201	TALLER DE CONFECCIONES "EL DEDAL CIA. LTDA.	VESTUARIO	ROPA INTERIOR Y DE DORMIR, CONJUNTOS SPO
81		32201	TENESACA GERMAN	VESTUARIO	PANTALONES
82		32201	TEXTILES DE LOS ANDES ANDESTEX CIA. LTDA.	TEXTIL	PRENDAS DE VESTIR
83	31/03/1981	32203	AURELIO ORTEGA PENAFIEL	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
84		32203	BERNAL BRAVO MOISES	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
85		32203	CASA EXPORTADORA RAMIREZ	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
86		32203	COMPANIA ANONIMA ARCENTALES COMERCIAL INDUSTRIAL C.A.C.I.	TEXTIL	SOMBREROS
87		32203	ERNEST. J. FRENCH & CO.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
88		32203	ESTAMPADOS SPORTS	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
89		32203	EXPORSOM S.A.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
90		32203	EXPORT. DE SOMB. AVILA HNS. EXPORTOQ CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
91	03/02/1986	32203	EXPORTADORA CUENCA CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
92		32203	FAB. Y EXPORT. D. SOMBREROS KURT. DORFZAUN C.LTDA	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
93	22/12/1980	32203	FABRICA DE SOMBREROS	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
94	10/09/1980	32203	FABRICA DE SOMBREROS GERARDO ARCE	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
95	10/10/1980	32203	FABRICACION Y EXPORT. DE SOMBREROS K.DORFZAUN C.L.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
96		32203	HOMERO ORTEGA PENAFIEL E HIJOS CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
97	13/03/1981	32203	IND. EXPORT. DE SOMBREROS ECUAT. CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
98	13/03/1981	32203	IND. EXPORTADORA DE SOMBREROS ECUATORIANOS CIA.LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
99	12/12/1980	32203	IND.SAN MARTIN EXPORT.SOMBREROS ECUATO.E IMPL.C.L.	TEXTIL	SOMBREROS Y TEJIDOS DE PAJA TOQUILLA
100		32203	INDUSTRIA EXPORT.E IMPORTADORA JARA E HIJOS CIA.L.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
101	24/12/1980	32203	INDUSTRIAL SOMBRERERA CUENCANA CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
102	12/12/1980	32203	INDUSTRIAS SAN MARTIN	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
103		32203	JUAN UGALDE NUNEZ	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
104	10/10/1980	32203	MANUFACTURAS DE PAJA TOQUILLA CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
105		32203	MERCHAN ARCE GERARDO	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
106		32203	MORENO HERMANOS Y CO.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
107	13/11/1980	32203	NELSON E. DELGADO OCHOA CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
108	10/10/1980	32203	PROCESADORA DE SOMBREROS CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
109	14/07/1980	32203	PROCESADORA DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA CIA.LTD.	ATEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
110	08/12/1980	32203	PROCESADORA Y EXPORTADORA DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
111	16/12/1980	32203	RAFAEL PAREDES E HIJOS CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
112	06/02/1981	32203	SALVADOR JARA E HIJOS CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
113	11/06/1980	32203	SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
114		32203	SOMBREROS Y ARTESANIAS ORBAME CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
115		32203	SOMIN CIA. LTDA.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
116	10/10/1980	32203	UNION ARTESANAL DE MANUFACT.DE PAJA TOQUILLA C.L.	TEXTIL	SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA
117		32203	UNION DE CORP. DE PRODUCTOS ANDINOS	TEXTIL	JUGUETERIA EN PAJA TOQUILLA COMPAS
118		32319	MALETERIAS ATAHUALPA CIA. LTDA.	CUEROS	CUERO SINTETICO
119	19/11/1980	32331	MYL CIA. LTDA.	TEXTIL	CARTERAS BOLSOS Y MALETAS
120	24/10/1980	32331	TORINO CIA. LTDA.	TEXTIL	ARTICULOS DE CUERO
121		32401	TENERIA DEL AUSTRO	CUERO	SUELAS
122	22/03/1985	32402	ARTCUSA	CALZADO	CALZADO
123		32402	EFFACA	CALZADO	CALZADO
124	31/12/1980	32402	INDUSTRIA DE CALZADO AZUAYO INDECAZ CIA. LTDA.	CALZADO	CALZADO
125	31/12/1980	32409	CIERRES DE CUENCA S.A.	OTROS	CIERRES DE CREMALLERA
1	04/02/1987	33111	COMAPRE	MADERA	PUERTAS Y VENTANAS
2		33111	CORDOBA FRANCISCO	MADERA	MADERA ASERRADA Y SECADA
3		33111	DEPOSITO EL BATAN	MADERA	DUELAS, PUERTAS Y CLOSETS
4		33111	DISEÑO Y DECORACION	CONSTRUCCION	COMPLEMENTOS PARA LA CONTRUCCION
5		33111	FORESTALES DEL AUSTRO CIA. LTDA.	MADERA	DUELAS
6		33111	GARZON MIGUEL	MADERA	MADERAS PREPARADAS
7		33111	INDUSTRIA MADERERA DEL AZUAY IMASA CIA. LTDA.	MADERA	TABLAS Y TABLONES

8		33111	INDUSTRIA MADERERA SAN LUIS CIA. LTDA.	MADERA	MADERA TRATADA
9	31/03/1981	33111	INDUSTRIAS SAN JOSE	MADERA	MADERA PREPARADA
10		33111	MADERAS EL BOSQUE	MADERA	MADERA PREPARADA
11		33111	MAVINGOTI CIA. LTDA.	MADERA	DUELAS DE MADERA
12	18/12/1985	33111	TALLER DE PREPARACION DE MADERA	MADERA	PREPARACION DE MADERA
13	31/12/1980	33111	TALLER INDUSTRIAL SAN JOSE	MADERA	MADERA PREPARADA
14	01/12/1980	33113	CARDECA CIA. LTDA.	MADERA	PUERTAS, CLOSET Y MUEBLES DE MADERA
15	31/12/1980	33113	CASA BRONCO	MADERA	MODULARES DE MADERA
16	29/12/1980	33113	CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS S A CYP SA	MADERA	PUERTAS VENTANAS Y CLOSETS
17	19/09/1985	33113	DICOIN	MADERA	INSTALCIONES DE MADERA
18		33113	ECUAPISOS	MADERA	PARQUET
19		33113	ELABORADOS DE MADERA CAOBA	MADERA	PUERTAS Y VENTANAS
20	30/08/1982	33113	FERCAR	MADERA	PUERTAS, VENTANAS, CLOSETS, MUEBLES Y DE
21		33113	INDUSTRIA MADERERA DEL AUSTRO - IMA	MADERA	PUERTAS
22	29/12/1980	33113	INTERMUEBLE CIA. LTDA.	MADERA	PUERTAS Y MODULARES DE COCINA
23	31/07/1981	33113	MADERAMEN CIA. LTDA.	MADERA	CLOSETS MADERA PARA LA CONSTRUCCION
24	31/03/1981	33113	MADERAS Y HIERROS ARTISTICOS CIA. LTDA.	MADERA	PUERTAS VENTANAS CLOSETS Y MODULARES
25		33113	MADERERA EL BOSQUE	CONSTRUCCION	COMPLEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION
26		33113	MADERERA MODERNA	MADERA	DUELA Y PUERTAS
27		33113	MADERERIA AZUAY	MADERA	MADERA PREPARADA (DUELAS), PUERTAS Y CLO
28		33113	MATUTE MOROCHO EUDORO	CONSTRUCCION	COMPLEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION
29	31/12/1980	33113	PREPARADOS DE MADERA CIA. LTDA.	MADERA	COMPLEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION
30		33113	PUVENCLO	MADERA	PUERTAS VENTANAS Y CLOSETS
31	20/03/1981	33113	TUMIPAMBA	MADERA	PUERTAS VENTANAS PASAMANOS Y CLOSETS
32		33113	VINTIMILLA MARCELO	METALMECANICO	COMPLEMENTOS PARA LA CONSTRUCCION
33	15/06/1981	33194	IMPLEMEN. PARA EL CALZADO CIA. LTDA. -IMPACA-	MADERA	HORMAS DE MADERAS PARA CALZADO
34		33201	ALPHAB MUEBLES S.A.	MADERA	MUEBLES DE MADERA DE OFICINA
35		33201	AMOBAMIENOS Y DECORACIONES DEKORUM CIA. LTDA.	MADERA	MUEBLES EN MADERA DE CIPRES PARA HOGAR
36	29/07/1981	33201	ARQUIMUEBLE	MADERA	JUEGOS DE SALA, COMEDOR, DORMITORIO Y OF
37		33201	ARQUITECTURA INTERIOR TALLER	MADERA	DIVISIONES MODULARES DE MADERA Y DECORAC
38		33201	CASANUEVA DECORACIONES	MADERA	CUNAS, MESAS, CAMAS Y JUEGOS DE SALA
39	17/11/1980	33201	CIACO	MADERA	MUEBLES DE HOGAR Y OFICINA
40	10/10/1980	33201	CODECO CIA. LTDA.	MADERA	MUEBLES DE MADERA
41	14/02/1985	33201	COMPLEMENTOS DE MADERA	MADERA	PEDESTALES, RESVISTEROS Y MESAS DE T.V.
42	31/12/1980	33201	CONMUEBLES	MADERA	MUEBLES DE HOGAR
43	23/06/1980	33201	CONSORCIO ALPHA S.A.	MADERA	MUEBLES DE HOGAR Y OFICINA
44	28/02/1980	33201	DECOMUEBLES	MADERA	MUEBLES EN GENERAL
45		33201	EL CARRUSEL CIA. LTDA.	MADERA	MUEBLES DE HOGAR Y OFICINA EN MADERA
46	08/07/1985	33201	EL PALACIO DE LOS PANTALONES	TEXTIL	PANTALONES JEANS
47	31/12/1980	33201	ESTEBAN SALAZAR MONTESINOS	MADERA	MUEBLES
48		33201	FABRICA DE MUEBLES EXPOMUEBLE	MADERA	MUEBLES DE HOGAR
49		33201	FABRICACION DE MUEBLES	MADERA	MUEBLES PARA NIÑOS EN MADERA
50		33201	MADERAS DE CLASE - MADECLAS- CIA. LTDA.	MADERA	MUEBLES DECORATIVOS
51		33201	MUEBLEHOGAR	MADERA	MUEBLES EN GENERAL
52		33201	MUEBLERIA " LA VICTORIA"	MADERA	MUEBLES DE MADERA
53	10/10/1980	33201	MUEBLES A CIA. LTDA.	MADERA	MUEBLES DE MADERA
54		33201	MUEBLES BIENESTAR	MADERA	JUEGOS DE SALA, COMEDOR Y DORMITORIO
55		33201	MUEBLES CATEDRAL	MADERA	MUEBLES DE MADERA
56	14/11/1980	33201	MUEBLES COLINEAL CIA. LTDA.	MADERA	MUEBLES PARA EL HOGAR
57	13/03/1981	33201	MUEBLES HOGAR	METALMECANICO	MUEBLES PARA HOGAR Y OFICINA
58		33201	MUEBLES LA MANSION ULLOA	MADERA	MUEBLES DE SALA, COMEDOR Y DORMITORIO
59		33201	MUEBLES MODULOS MADETRES - M CIA. LTDA.	METALMECANICO	MUEBLES DE OFICINA
60		33201	MUEBLES R.V.	MADERA	TORNEADOS Y MUEBLES, DUELAS

61		33201	NOVA FORMA REALPHACA CIA. LTDA.	METALMECANICO	MUEBLES DE SALA Y COMEDOR
62	31/03/1987	33201	ROTRESA	MADERA	MUEBLES DE COCINA CLOSETS Y PUERTAS
63		33201	TALLER DE CARPINTERIA EL LAUREL	MADERA	MUEBLES EN GENERAL
64		33202	COLCHONES AMOR	TEXTIL	COLCHONES
65		33202	ECUAESPUMAS CIA. LTDA.	TEXTIL	ESPUMA DE POLIURETANO, COLCHONES
66	23/12/1985	33202	ENCOLAJES ECUATORIANOS CIA. LTDA.	TEXTIL	ENCOLAJE DE TEJIDOS, ESPUMA FLEX DE POL
67		33202	INDUSTRIA ESPONJERA DEL AUSTRO	TEXTIL	ESPONJAS Y COLCHONES
68	18/12/1980	33202	PLASTICOS RIVAL CIA. LTDA.	MADERA	COLCHONES DE ESPUMA
69	23/09/1980	33202	PLASTIMUEBLES CIA. LTDA.	TEXTIL	COLCHONES, ALMOHADAS COBIJAS
70		33203	ACUSTICOS ALPINO	MADERA	CAJAS ACUSTICAS PROFESIONALES
71		33209	FABRICA NACIONAL DE JUGUETES	MADERA	JUGUETES DE MADERA
1		34114	FABRICANTES DE ELABORADOS DE PAPEL S. A. FELPA	GRAFICO	PAPEL HIGIENICO
2		34122	COMPUTACION ADMINST. Y SISTEMAS - CAS- CIA. LTDA.	GRAFICO	PAPELES DE SEGURIDAD
3	27/01/1986	34201	ARTES GRAFICAS SERIGRAFIA	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
4	30/01/1981	34201	EDITORIA NACIONAL	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
5		34201	EDITORIAL ALBERTO CRESPO ENCALADA	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
6	24/12/1980	34201	EDITORIAL FERNANDEZ	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
7		34201	EDITORIAL HERMANO MIGUEL CIA. LTDA.	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
8		34201	ENCUADERNACION E IMPRENTA ATLANTIDA	GRAFICO	CUADERNOS, PAPEL, RAYADO E IMPRESIONES
9	26/03/1985	34201	FONDO DE CULTURA ECUATORIANA	GRAFICO	LIBROS
10		34201	GRAFICAS DEL AUSTRO D - S CIA. LTDA.	GRAFICO	CUADERNOS Y TRABAJOS GRAFICOS
11	13/12/1980	34201	GRAFICAS MOLINA HERNANDEZ CIA. LTDA.	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
12	10/10/1980	34201	IMPRESA AMERICA	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
13	15/10/1980	34201	IMPRESA ATAHUALPA	IMPRESA	TRABAJOS DE IMPRENTA
14		34201	IMPRESA CANISIO	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
15	31/12/1980	34201	IMPRESA COLON	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
16		34201	IMPRESA TOMBAMBA	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
17	22/12/1980	34201	IMPRESA Y PAPELERIA CERVANTES	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
18	13/10/1980	34201	IMPRESA Y PAPELERIA MONTEREY CIA. LTDA.	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRESION
19	27/02/1980	34201	IMPRESORA ROCAFUERTE	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
20		34201	IND. Y COM. MARITINIANO PULLA E HJS. CIA. LTDA.	GRAFICO	CUADERNOS, FOLDERS, EMPASTADOS Y TARJETA
21	31/12/1980	34201	MARTINIANO PULLA SAMANIEGO E HIJOS CIA. LTDA.	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
22	06/06/1984	34201	MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
23	03/02/1981	34201	OFFSET COLOR CUENCA CIA. LTDA.	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
24	04/12/1980	34201	PAPELERIA MOLINA	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA
25		34201	TALLER DE IMPRESION Y PUB. PEDRO Y PABLO C. LTDA.	GRAFICO	IMPRESION DE LIBROS , TARJETAS PROPAGAND
26		34202	IND. FORMULARIOS CONTINUOS CONTIFORM. CIA. LTDA.	GRAFICO	ELABORACION DE PAPEL PARA COMPUTADORAS
27		34205	CRITERIO S.A.	GRAFICO	DIARIOS
28		34206	GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA.	GRAFICO	TRABAJOS DE IMPRENTA, LIBROS Y REVISTAS
29		34209	AGENCIAS DE PUBLICIDAD CUENCA PUBLICUENCA CIA.LTD.	GRAFICO	AFICHES Y LETREROS
30		34209	ARTES FOTOMECAICAS PEPE'S CIA. LTDA.	OTROS	ELABORACION DE ARTES Y NEGATIVOS
31	19/11/1980	34209	DECORANDINA CIA. LTDA.	GRAFICO	CALCOMANIAS
32	10/10/1980	34209	FABRICA NACIONAL DE ADHESIVOS CIA. LTDA.	QUIMICO	CINTAS ADHESIVAS, ESPARADRAPOS, Y CURITA
33		34209	IMPRESA EL TIEMPO CIA. LTDA.	GRAFICO	IMPRESIONES EN FRIO Y PLACAS OFFSET
34		34209	STOP IMPRESOS R. CIA. LTDA.	GRAFICO	TARJETAS, LLAVEROS, IMPRESION, SERIGRAFI
1		35111	BIOCIN IND. QUIMICA ECUATORIANA CIA. LTDA.	QUIMICO	REACTIVOS QUIMICOS
2	05/12/1980	35111	COLQUIMSA - COLORANTES Y QUIMICOS IND. S.A.	QUIMICO	PROD. AGRARIOS PARA EMBUTIDOS INSECTICID
3		35111	FABRICA DE CARBONES GAMA	QUIMICO	CARBONES PARA MOTORES
4		35111	OXIAZUAY CIA. LTDA.	QUIMICO	OXIGENO
5	13/06/1985	35111	PROQUIANDINOS S. A.	QUIMICO	PRODUCTOS QUIMICOS
6		35112	EXTRACCION DE ALCALOIDES SAN PEDRO	QUIMICO	SULFATO DE QUININA
7		35131	ERRAEZ MANUEL	QUIMICO	P.V.C. (ARTICULOS VARIOS)
8		35131	EXTRUPLAS S.A.	PLASTICO	RECICLAR PLASTICO

9		35131	FAB. NACIONAL DE PLASTICOS FANAPLAST. CIA. LTDA.	QUIMICO	TUBOS CONDUIT, FUNDAS PLASTICAS, MANGUER
10	05/06/1986	35131	PLASTILAY	PLASTICO	ESPUMA DE POLIURETANO
11		35131	POLIMEROS INDUSTRIALES EQUIS. CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	TANQUES DE RESERVA
12	07/06/1985	35131	PROMEDEC	QUIMICO	POLITUBO
13		35211	TINTES Y PINTURAS V. H. P. CIA. LTDA.	QUIMICO	TINTES Y PINTURAS
14		35212	AUSTROQUIM S.G.C. CIA. LTDA.	QUIMICO	DISOLVENTES
15		35220	COM. E. DEL AUSTRONCODISA. CIA. LTDA.	QUIMICO	MERTHIOLATE Y SUERO FISIOLÓGICO
16		35220	LABORATORIO LIRO	QUIMICO	FARMACOS, PIPERINA Y JABON QUIRURGICO
17		35220	LABORATORIOS PARACELSO CIA. LTDA.	QUIMICO	AGUA OXIGENADA, MERTHIOLATE Y YODO
18		35220	MESILSA S.A.	QUIMICO	SILICATO DE SODIO LIQUIDO
19	13/10/1980	35231	COSMETICOS BELLA LOLA CIA. LTDA.	QUIMICO	CREMAS DE BELLEZA
20	15/10/1981	35231	LABORATORIOS GIL CIA. LTDA.	QUIMICO	SHANPOO, RINSE, PERMANENTE, SPRAY Y ENVA
21		35231	TAYTO TAPIA Y TOGRRRA CIA. LTDA.	QUIMICO	SHAMPOO
22	29/12/1980	35232	COSMETICOS J Q F CIA. LTDA.	QUIMICO	COSMETICOS
23		35292	FAB. NACIONAL DDE CARTUCHOS CIA. LTDA.	QUIMICO	CARTUCHOS FULMINANTES
24	03/02/1981	35292	FABRICA DE FULMINANTES LA ESTRELLA	QUIMICO	FULMINANTES PROD. Y CARTUCHOS PLASTICOS
25		35292	PREQUIN	QUIMICO	SURFACTRY 100, DECAPANTE, POLVO, PETARDA
26	11/11/1986	35293	ADHEPLAST CIA. LTDA.	QUIMICO	ADHESIVOS Y PEGAMENTOS
27		35297	FABRICA DE VELAS CUENCA CIA. LTDA.	QUIMICO	VELAS DE PARAFINA
28	24/10/1980	35297	FABRICA DE VELAS EMPERADOR CIA. LTDA.	QUIMICO	VELAS
29		35297	FABRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.	QUIMICO	VELAS
30	20/10/1980	35297	FABRICA DE VELAS IMPERIALES	QUIMICO	VELAS
31	18/11/1980	35297	FABRICA DE VELAS IMPERIO CIA. LTDA.	QUIMICO	VELAS DE PARAFINA
32	15/10/1980	35297	FABRICA DE VELAS LA UNIVERSAL	QUIMICO	VELAS DE PARAFINA
33		35297	INDUSTRIA DELGADO MORENO CIA. LTDA.	QUIMICO	VELAS
34		35297	INDUSTRIAS DELGADO MORENO CIA. LTDA.	QUIMICO	VELAS
35		35297	VELAS CONTINENTAL	QUIMICO	VELAS
36		35297	VELAS EL PROGRESO	QUIMICO	VELAS
37	18/11/1980	35298	LUSTREX CIA. LTDA.	QUIMICO	BETUNES Y CERAS
38		35298	PATRICIO ORDONEZ	QUIMICO	CERA LIQUIDA PARA PISOS
39	16/02/1987	35401	LUBRICANTES R.C.R. CIA. LTDA.	QUIMICO	ACEITE REGENERADO PARA MOTORES
40		35512	FRIOLLANTA S.A.	QUIMICO	LLANTAS REENCAUCHADAS
41		35513	CORPANDINA CORPORACION AUTOMOTRIZ ANDINA C. A.	PLASTICO	LLANTAS REENCAUCHADAS
42		35513	REENCAUCHADORA HVO. CIA. LTDA.	QUIMICO	LLANTAS REENCAUCHADAS
43		35513	REENCAUCHADORA NACIONAL	QUIMICO	LLANTAS REENCAUCHADAS
44		35513	REENCAUCHADORA SAN GREGORIO S.A.	QUIMICO	REENCAUCHE DE LLANTAS
45	08/07/1985	35591	AGUILATEX CIA. LTDA.	PLASTICO	GUANTES GLOBOS Y LIGAS
46	31/12/1980	35591	CAUCHO INDUSTRIAS L. R. P.	QUIMICO	BASES DE CAUCHO, RODILLOS Y APOYOS TACOS
47	31/01/1986	35591	FABRICA DE MASCARAS	QUIMICO	MASCARAS DE CAUCHO
48	31/12/1980	35591	UNION RUBER CIA. LTDA.	PLASTICO	EMPAQUES Y ALFOMBRAS DE CAUCHO
49		35592	UNION CAUCHERA NACIONAL CIA. LTDA.	CALZADO	CALZADO
50		35593	HERFIA - HERNAN FIGUEROA	QUIMICO	SUELAS DE P.V.C. PARA CALZADO
51		35601	INDUSTRIA EMPLASTICADORA INMESA	PLASTICO	UTENSILLOS DE PLASTICO
52	08/09/1980	35601	PLASTICOS CRINFLEX S. A.	PLASTICO	PRODUCTOS PLASTICOS
53	12/12/1980	35602	FABRICA NACIONAL DE PLASTICOS FANAPLAST CIA. LTDA.	PLASTICO	FUNDAS Y TUBOS
54	30/10/1985	35602	PLASTICOS ROMOTT CIA. LTDA.	PLASTICO	FUNDAS
55		35603	SOTAL INDUSTRIAS	QUIMICO	TANQUES DE PLASTICO
56	10/06/1985	35604	INGENIERIA EN FIBRA DEL DR. MOSCOSO	CONSTRUCCION	PLANCHAS TRANSLUCIDAD Y TANQUES
57		35605	MUNDIPLAST. CIA. LTDA.	PLASTICO	JUGUETES DE PLASTICO
58		35609	C. C. ELASTICOS	TEXTIL	ELASTICOS
59		35609	CORDELERIA DEL SUR	PLASTICO	CABOS CORDELES Y CUERDAS
60		35609	IND. PLASTICAS UNIDAS - PLASTINDUSTRIAS S.A.	PLASTICO	COMPUESTOS PLASTICOS Y PROD. DERIVADOS
61	18/09/1981	35609	INDUSTRIA DE HILOS LATEX S.A.	QUIMICO	HILOS, BANDAS DE CAUCHO

62	10/10/1980	35609	INDUSTRIA PLASTICA DEL AUSTRO CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	ESPUMA PLASTICA
63	19/03/1981	35609	INTERCONTINENTAL PLASTICOS CIA. LTDA.	PLASTICO	ESPUMA PARA COLCHONES
64	14/09/1987	35609	LAMINADOS Y TEXTILES CIA. LTDA.	PLASTICO	ESPONJA DE POLIURETANO
1	13/02/1980	36101	CERAMICA CUENCA S. A.	NO METALICO	VAJILLAS DE CERAMICA
2		36101	METALIZADORA	METALMECANICO	ESTATUAS, FLOREROS DE YESO, JUEGOS DE VA
3	12/12/1980	36102	ARTE Y TECNICA QUIZHPE	NO METALICOS	DECORACIONES EN MARMOL, BRONCE Y DECORAC
4	20/10/1980	36102	ARTESA CIA. LTDA.	NO METALICOS	CERAMICA ARTISTICA
5	20/06/1986	36102	CERAMICA ALFAREDO	NO METALICOS	CERAMICA ARTISTICA
6		36102	CERAMICA NORTE TURI	NO METALICOS	CERAMICA ARTISTICA
7		36102	CERAMICA Y PORCELANA DEL VALLE	NO METALICOS	LAMPARAS Y ADORNOS DE CERAMICA
8	15/08/1985	36102	CERAMICA YANUNCAY CIA. LTDA.	NO METALICO	CERAMICA ARTISTICA
9	06/09/1985	36102	CERAMICA YUPANQUI CIA. LTDA.	NO METALICOS	ARTICULOS DE CERAMICA
10	24/04/1985	36102	CERAMICOS	NO METALICOS	CERAMICA ARTISTICA
11		36102	CEVI CERAMICA	NO METALICOS	PIEZAS DE CERAMICA DECORATIVA
12		36102	DETALLES CERAMICA	NO METALICOS	CERAMICA ARTISTICA
13	23/07/1981	36102	GACELMON MINERALES ARTISTICOS S.A.	NO METALICOS	CERAMICA ARTISTICA
14		36102	PRODUCTOS ARTISTICOS DE CERAMICA CIA. LTDA.	NO METALICOS	JARROS CENICEROS Y FLOREROS DE CERAMICA
15		36102	TERRART CIA. LTDA.	NO METALICOS	CERAMICA ARTISTICA Y ESTRUCTURAS
16	27/05/1980	36102	YAPACUNCHI ARTES DEL AZUAY CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	CERAMICA ARTISTICA
17	25/06/1987	36201	INDUSTRIAL OPTICA SANCHEZ CIA. LTDA	NO METALICOS	LENTES OFTALMICOS EN PLASTICO Y CRISTAL
18		36204	ARTE GLASS	NO METALICOS	ESPEJOS Y DECORACIONES EN VIDRIO
19		36204	FABRICA DE ESPEJOS VITROROCA CIA. LTDA.	NO METALICOS	ESPEJOS BISELADOS Y LLANOS, VIDRIOS PULI
20		36204	MULTICRISTAL	NO METALICOS	ESPEJOS Y MARCOS GABINETES
21		36204	VIDRIERIA CRISTAL	NO METALICOS	ESPEJOS, MOLDURAS PARA MARCOS GAB. PARA
22		36206	VIDRART CIA. LTDA.	NO METALICOS	ARTC. DE VIDRIO SOPLADO PIEZAS DECORATIV
23		36209	FAPLAS	CONSTRUCCION	TUBOS DE FIBRA DE VIDRIO PLANCHAS Y ETER
24	24/10/1980	36209	FIBROACERO CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	LANA DE VIDRIO
25	18/11/1980	36209	FIBROLUZ CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	TINAS DE BAÑO, MESONES Y LOBORATORIOS
26		36209	GARCIA TRAJANO	CONSTRUCCION	GABINETES DE BAÑO
27	19/02/1987	36209	PLASTIVAC	CONSTRUCCION	GABINETES DE BAÑO
28		36911	ARCILLOS	NO METALICOS	LADRILLOS ESTRUCCIONADOS Y PRENSADOS
29		36911	BALDOSAS ECUADOR BALDECU	CONSTRUCCION	BALDOSAS
30		36911	BALDOSAS ROCAFUERTE GUEPA CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	BALDOSAS, BLOQUES Y TUBOS
31	25/11/1986	36911	CELSE FREIRE	NO METALICOS	BALDOSAS DE GRANILLO
32		36911	CORRAL BORERO CLAUDIO	CONSTRUCCION	LADRILLOS, TEJAS Y TUBOS
33	22/07/1985	36911	FABRICA DE BLOQUES Y TUBOS LA MERCED	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS DE CEMENTO
34		36911	FABRICA DE DERIVADOS DEL MARMOL Y BALDOSAS BRAVO	CONSTRUCCION	BALDOSAS
35	27/03/1981	36911	FABRICA DE LADRILLOS ABDON RIQUETTY	CONSTRUCCION	LADRILLOS
36		36911	GALINDO CARLOS	CONSTRUCCION	LADRILLOS
37		36911	HABITIERRA	CONSTRUCCION	TEJA CRUDA Y BLOQUE PARA PISO
38		36911	INDUSTRIAL MOLINA SANTA ANA	CONSTRUCCION	LADRILLOS Y TEJAS
39		36911	LADRILLOS DEL AUSTRO CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	LADRILLOS
40	11/12/1980	36911	LADRITEC S. A.	CONSTRUCCION	LADRILLOS
41		36911	MINAS Y CERAMICAS MORA	CONSTRUCCION	LADRILLOS
42		36911	SINCHI EZEQUIEL	CONSTRUCCION	LADRILLOS
43	13/06/1986	36911	TECNOCERAMICA PAUTE	CONSTRUCCION	LADRILLOS
44		36911	TENORIO PABLO	CONSTRUCCION	TEJAS Y LADRILLOS
45		36922	DISTRIBUCIONES Y COMERCIALI.MARTINEZ DISCOMAR C.L.	CONSTRUCCION	TIZAS
46		36922	PROCESADORA DE CAOLIN	CONSTRUCCION	CAOLIN
47		36922	YESOS TOLEDO	CONSTRUCCION	YESOS
48		36923	FONTAINE DEL ECUADOR S.A.	CONSTRUCCION	CEMENTO, GRAVA Y ARENA
49	27/03/1981	36923	PRODUCTOS MINERALES ANDINOS CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	CAOLIN
50		36990	FABRICA LA COLINA	CONSTRUCCION	MARMOLINA Y GRANILLO

51		36991	FABRICA JUAN PABLO	CONSTRUCCION	MARMETON Y PIEZAS ORNAMENTALES
52		36992	CHUCHUCA MANUEL	CONSTRUCCION	FIGURAS ORNAMENTALES EN MARMOL
53		36992	INDUSTRIAS POLIMARMOL S.A.	CONSTRUCCION	PIEZAS DE MARMOL (MESONES, LAVABOS Y SAN
54		36992	MARMOLERA ARTISTICA CAMPOS	CONSTRUCCION	MARMOL
55		36992	MARMOLES CABRERA	CONSTRUCCION	MARMOL
56	31/12/1980	36992	PLASMADE CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	SANITARIOS EN MARMOL CULTIVADO Y MUEBLES
57	16/12/1980	36993	BALDOSAS SAN CARLOS	NO METALICOS	BALDOSAS Y BLOQUES
58		36993	BLOQUERA DE EDGAR CARCHIPULLA	CONSTRUCCION	BLOQUES
59		36993	BLOQUES ALTAS	CONSTRUCCION	BLOQUES TUBOS ADOQUINES VIGAS
60		36993	BLOQUES AMERICA	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS
61	27/05/1980	36993	BLOQUES ATLAS	NO METALICOS	BLOQUES DE HORMIGON
62	18/02/1981	36993	BLOQUES Y TUBOS LA MURALLA CIA. LTDA.	NO METALICOS	BLOQUES Y TUBOS
63		36993	CASTRO LEDESMA EUGENIO	CONSTRUCCION	DINTELES DE HORMIGON Y TUBERIA DE CONCRE
64	29/12/1980	36993	COOPERATIVA DE PROD.INDUSTR.DE BALDOSAS ROCAFUERTE	CONSTRUCCION	BALDOSAS
65		36993	EL AHORRO	CONSTRUCCION	BALDOSAS
66		36993	EL TRIUNFO	CONSTRUCCION	BLOQUES
67		36993	ELABOR. DE CONCRETO Y CONST. ELCON CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	TUBOS POROSOS
68		36993	FABRICA ATAHUALPA	CONSTRUCCION	BALDOSAS, BLOQUES Y TUBOS
69		36993	FABRICA ATENAS	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS
70	27/08/1980	36993	FABRICA AVILES CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	BALDOSAS, BLOQUES, Y TUBOS
71		36993	FABRICA DE BALDOSAS	CONSTRUCCION	BALDOSAS
72	02/03/1981	36993	FABRICA DE BALDOSAS AZUAY	CONSTRUCCION	BALDOSAS
73	15/10/1980	36993	FABRICA DE BALDOSAS EL AHORRO	CONSTRUCCION	BALDOSAS TUBOS BLOQUES DE CEMENTO
74		36993	FABRICA DE BALDOSAS FRANCISCO BRAVO	CONSTRUCCION	BALDOSAS
75		36993	FABRICA DE BALDOSAS LA AUSTRAL	CONSTRUCCION	BALDOSAS
76	22/12/1980	36993	FABRICA DE BALDOSAS SAN MARTIN	CONSTRUCCION	BALDOSAS
77	11/06/1986	36993	FABRICA DE BLOQUES BRAVO	CONSTRUCCION	BLOQUES
78	10/10/1980	36993	FABRICA DE BLOQUES EL TRIUNFO	CONSTRUCCION	BLOQUES TUBOS Y BALDOSAS
79	29/12/1980	36993	FABRICA DE BLOQUES INGAPIRCA	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS DE CONCRETO
80		36993	FABRICA DE BLOQUES LAS AMERICAS	CONSTRUCCION	BLOQUES
81		36993	FABRICA DE BLOQUES MIRAFLORES	CONSTRUCCION	BLOQUES
82		36993	FABRICA DE BLOQUES ORELLANA	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS
83		36993	FABRICA DE BLOQUES PATAMARCA	CONSTRUCCION	BLOQUES
84		36993	FABRICA DE BLOQUES ROCA	CONSTRUCCION	BLOQUES
85		36993	FABRICA DE BLOQUES SAN CARLOS	CONSTRUCCION	BLOQUES Y BALDOSAS
86		36993	FABRICA DE BLOQUES SAN LUIS	CONSTRUCCION	BLOQUES
87		36993	FABRICA DE BLOQUES SANTA BARBARA	CONSTRUCCION	BLOQUES
88	20/10/1980	36993	FABRICA DE BLOQUES TRES PUENTES	CONSTRUCCION	BLOQUES DE CEMENTO
89		36993	FABRICA DE BLOQUES UCUBAMBA	CONSTRUCCION	BLOQUES
90		36993	FABRICA DE BLOQUES VASQUEZ	CONSTRUCCION	TUBOS Y BLOQUES DE CEMENTO
91	16/05/1986	36993	FABRICA DE BLOQUES Y TUBOS CENTRAL GUALACEO	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS DE CEMENTO
92	16/06/1980	36993	FABRICA DE BLOQUES Y TUBOS LA CATOLICA	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS
93	15/07/1987	36993	FABRICA DE BLOQUES Y TUBOS MONTERREY	CONSTRUCCION	BLOQUES, TUBOS, LADRILLOS Y ADOQUINES
94		36993	FABRICA DE DERIVADOS DEL CEMENTO - FADACE	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS
95	29/12/1980	36993	FABRICA DE MOSAICOS LA INDUSTRIAL CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	BALDOSAS
96		36993	FABRICA DE TUBOS POROSOS	CONSTRUCCION	TUBOS
97		36993	FABRICA DE TUBOS Y BLOQUES	CONSTRUCCION	TUBOS DE HORMIGON
98		36993	FABRICA LA ECONOMIA	CONSTRUCCION	BLOQUES
99		36993	FABRICA MILCHICHIG	CONSTRUCCION	BLOQUES, TUBOS Y VIGUETAS
100		36993	FABRICA SAN LUIS CUENCA	CONSTRUCCION	BLOQUES
101		36993	FAJARDO CARLOS	CONSTRUCCION	BLOQUES
102		36993	FREIRE ANDRADE CELSO ALBERTO	CONSTRUCCION	BALDOSAS DE GRANILLO Y PASTA DE CEMENTO
103		36993	HECTOR RODRIGUEZ	CONSTRUCCION	BLOQUES

104		36993	HORMICASAS DE MULTICENTRO	CONSTRUCCION	BLOQUES
105		36993	HORMICENTRO	CONSTRUCCION	BLOQUES Y TUBOS
106		36993	HORMIGONES ARQUITECTONICOS	CONSTRUCCION	REVESTIMIENTOS, TABIQUES Y PREFABRICADOS
107		36993	HORMIGONES Y PISOS - HORMIPISOS CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	ADOQUINES DE HORMIGON
108		36993	HORMIPOSTEC CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	HORMIGON ARMADO, BLOQUES Y TUBOS HORMIGO
109		36993	HORMISUR CIA. LTDA	CONSTRUCCION	ELEMENTOS PREFABRICADOS DE HORMIGON
110		36993	IMAVE CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	TUBERIA Y TAPAS DE HORMIGON
111		36993	INDUSTRIA CHILCAPAMBA	CONSTRUCCION	BLOQUES
112		36993	INDUSTRIAL SOINTEC CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	PANELES PARA CIELO RASO FALSO
113		36993	LA INDUSTRIA CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	BALDOSAS
114	24/09/1985	36993	MARMOLES ANDINOS	CONSTRUCCION	LAMINAS, BALDOSAS Y MARMOL
115		36993	MARMOLES SANTA ROSA S.A.	CONSTRUCCION	LAMINAS Y BALDOSAS DE MARMOL
116	14/10/1980	36993	MARMOLES Y MOSAICOS MULTICOLOR CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	BALDOSAS
117		36993	MOSAICOS ANDINOS	CONSTRUCCION	DECORACION EN MARMOL MARMETON BALDOSAS Y
118		36993	PACHECO GUEVARRA MACARIO	CONSTRUCCION	BLOQUES
119	21/11/1980	36993	PREFABRICADOS DE CONCRETO TIGER CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	TUBOS, BLOQUES Y VIGAS
120	13/05/1985	36993	PREFABRICADOS DE HORMIGON	CONSTRUCCION	DINTELES Y PREFABRICADOS DE HORMIGON
121		36993	SUBSECTOR CEMENTO 275 BALDOSAS ROCAFUERTE GUEPA	CONSTRUCCION	BALDOSAS, BLOQUES Y TUBOS
122		36999	BLOQUERA SANGURIMA	CONSTRUCCION	MARMOL EN PLANCHAS
123	20/10/1980	36999	FABRICA DE MOSAICOS LA AUSTRAL	CONSTRUCCION	MARMOLINA GRANILLO MARMETON Y BALDOSAS
124	13/11/1980	36999	FABRICA FRANCISCO BRAVO	CONSTRUCCION	MARMOLINAS
125		36999	INDUMINERALES CIA. LTDA.	CONSTRUCCION	POLVO DE MARMOL
126	04/09/1981	36999	MARMOLES Y PIEDRAS CIA. LTDA. MIPCO	CONSTRUCCION	LOSETAS DE MARMOL NATURAL
127		36999	PISOS Y MARMOLES ECUATORIANOS	CONSTRUCCION	PRODUCTOS DE MARMOL
128	27/11/1980	36999	ROCA ANDINA	CONSTRUCCION	MARMOLINA
129	24/12/1980	36999	SANTA CATALINA	CONSTRUCCION	MARMOLINA
1		37101	BRASS DEL ECUADOR	METALMECANICO	FUNDICIONES Y LLAVES DE PASO
2	03/07/1981	37101	FUNDIDORA COLOMBIA	METALMECANICO	FUNDICIONES METALURGICAS
3		37101	FUNDIDORA LA MERCED	METALMECANICO	FUNDICION DE HIERRO GRIS
4	17/10/1986	37101	LAMI BARRAS V.GUZMAN E HIJOS	METALMECANICO	PERFILES LAMINADOS Y ANGULOS PLANOS
5		37101	METALURGIA MEJIA E HIJOS CIA. LTDA.	METALMECANICO	FUNDICION DE PIEZAS
1		38111	ARTIACERO CIA. LTDA.	METALMECANICO	UTILES DE ACERO INOXIDABLE
2	10/10/1981	38111	INDALUM-INDUSTRIAL DE ALUMINIO S.A.	METALMECANICO	UTENSILLOS DE COCINA
3	29/04/1986	38113	GALVANICA CIA. LTDA.	METALMETALICO	CRUCETAS ABRAZADERAS
4		38113	INDUSTRIA SABRIL CIA. LTDA.	METALMETALICO	BISAGRAS RODACHINES Y VINCHAS
5	14/10/1980	38113	INDUSTRIAL METALMECANICA IMET	METALMETALICO	GARRUCHAS ALCAYATAAS Y TAPONES DE BLOCK
6		38113	MORA CUESTA FUNDICIONES CIA. LTDA.	METALMECANICO	CODOS, UNIONES, TES, CRUCES Y TAPONES
7		38113	PROMET	METALMECANICO	ASAS PARA MUEBLES, Y EVILLAS
8	31/12/1980	38113	SABRIL CIA. LTDA.	METALMECANICO	VINCHAS, FOLDERS, COLGANTES Y ARCHIVADOR
9		38113	SOCIEDAD INDUSTRIAL COMERCIAL DEL AZUAY CIA. LTDA.	METALICO	VINCHAS CLIPS Y FOLDERS
10		38113	UGALDE ESPINOZA LEONEL	METALMECANICO	CANALES BANDEJAS DE AGUA
11	10/06/1980	38121	CIMASA CIA. LTDA.	METALMECANICO	MUEBLES DE HOGAR Y OFICINA
12		38121	COMVA	METALMECANICO	ELABORACION DE EQUIPOS PARA CULT. FISICA
13		38121	ELABORADOS METALICOS	METALMECANICO	EQUIPOS DE GIMNASIA, PUERTAS Y VENTANAS
14	31/12/1980	38121	FCA.MUEBLES METALICOS FIBRA DE VIDRIO CARMETAL S.A	METALMETALICO	MUEBLES METALICOS
15	10/06/1980	38121	GALMATIC CIA. LTDA.	METALMECANICO	CAMAS CROMADAS Y RECUBRIMIENTOS METALICO
16		38121	GEMAMUEBLE	METALMECANICO	MUEBLES METALICOS
17		38121	IMPEXCO CIA. LTDA.	METALMECANICO	SILLAS, SILLONES Y MESAS
18		38121	LUIS QUIRINDUMBAY	METALMETALICO	MUEBLES METALICOS
19	23/12/1980	38121	MOBLANDINA CIA. LTDA.	METALMECANICO	ARTICULOS METALICOS DE HOGAR
20		38121	PERALTA GAVILANEZ LUIS ENRIQUE	METALMECANICO	MUEBLES METALICOS
21	23/05/1986	38121	ROBERTO MALDONADO ALVAREZ CIA. LTDA.	METALICO	ESCRITORIOS MESAS Y ARCHIVADORES
22	19/12/1980	38121	TALLERES FLORES CIA. LTDA.	METALICO	MUEBLES METALICOS

23		38121	TECNILUM	METALMECANICO	MUEBLES DE ALUMINIO Y VIDRIO
24	11/10/1980	38122	ARTILUZ CIA. LTDA.	METALMECANICO	LAMPARAS
25	31/12/1980	38122	GERARDO NARVAEZ GUZMAN	METALMETALICO	LAMPARAS ADORNOS METALICOS Y REPUJADOS
26	14/01/1981	38122	MODELART	METALICO	ADORNOS PARA EL HOGAR
27		38122	PROCELEC CUENCA CIA. LTDA.	METALICO	LAMPARAS
28		38122	PRODUCTOS PARAISO	METALICO	CIELO RASO DE METAL
29		38122	VILLAVICENCIO POZO CIA. LTDA.	METALICO	LAMPARAS Y CIELOS RASOS
30	17/12/1980	38130	VIDASA CIA. LTDA.	METALMECANICO	ESTRUCTURAS DE ALUMINIO Y VIDRIO
31	10/12/1980	38131	ARQUIMETAL	METALMECANICO	ESTRUCTURAS DE HIERRO
32		38131	FABRICA DE ALUMINIO TECNICO METINCO CIA. LTDA.	METALICO	ESTRUCTURAS DE ALUMINIO
33	15/07/1985	38131	GRUPO CART CIA. LTDA.	METALMETALICO	ESTRUCTURAS DE ALUMINIO Y CRISTAL
34		38131	OSWALDO FLORES Y ASOCIADOS	METALMECANICO	ESTRUCTURA METALICA SEÑALES DE TRANSITO
35		38131	T. P. S. ESTRUCTURAS	METALMECANICO	ESTRUCTURAS METALICAS EN GENERAL
36		38131	TALLER ELECTROMETAL DE MARIO PEÑA T.	METALMECANICO	PARTES Y PIEZAS PARA SEGURIDAD Y RECUBRI
37		38131	VILLAVICENCIO JUAN	METALMECANICO	PIEZAS METALICAS
38	13/05/1986	38131	VIQUISE	METALMECANICO	MATRICES
39		38132	AGUILERA GUSTAVO	METALMECANICO	ESTANTERIAS METALICAS
40	31/12/1980	38132	ALBATROS INDUSTRIA METALMECANICA	METALMECANICO	PUERTAS, VENTANAS, PASAMANOS, ALUMINIO Y
41	05/02/1981	38132	ALUMAK	METALICO	PASAMANOS CELOSÍAS VITRINAS Y GABINETES
42	22/12/1980	38132	ALUMINIO ESTRUCTURAL CIA. LTDA.	METALICO	PUERTAS Y VENTANAS
43	17/12/1980	38132	ALUTEC CIA. LTDA.	METALICO	PUERTAS VENTANAS PASAMANOS DE HIERRO
44		38132	ALUVISA ALUMINIO Y VIDRIO CIA. LTDA.	METALMECANICO	PUERTAS, VENTANAS Y PASAMANOS DE ALUMINI
45		38132	ARTESANIAS METALICAS	METALMECANICO	ARTICULOS DECORATIVOS DE METAL
46		38132	CARSABO	METALMECANICO	PUERTAS Y VENTANAS
47		38132	EL VENTANAL	METALMECANICO	PUERTAS, VENTANAS, VITRINAS
48		38132	FERRO INDUSTRIAL	METALMETALICO	PUERTAS, VENTANAS Y ESTRUCTURAS METALICA
49		38132	FRAVISA	METALICO	PUERTAS Y VENTANAS
50		38132	H. C. METAL	METALMECANICO	ESTRUCTURAS METALICAS Y CARRETILLAS
51		38132	IMPORTADORA COM. E. IND. ZUÑIGA AVILA E. H.	METALMECANICO	VENTANAS Y VITRINAS
52		38132	INDUMACO CIA. LTDA.	METALMETALICO	VENTANAS DE ALUMINIO
53		38132	MECANICA JORGE RODRIGUEZ	METALICO	PUERTAS Y VENTANAS
54		38132	MIRANDA CLAUDIO	METALMECANICO	MECANICA INDUSTRIAL, PUERTAS Y VENTANAS
55		38132	MODIMETAL CIA. LTDA.	METALMECANICO	PUERTAS, CERRAMIENTOS Y VENTANAS
56	05/12/1980	38132	PALAC CIA. LTDA.	NO METALICOS	CIELO RAZO, ALUMINIO Y VIDRIO
57	18/12/1980	38132	REGOLUX S.A.	METALMECANICO	VENTANAS Y PUERTAS DE ALUMINIO Y VIDRIO
58		38132	TECNOMECANICA INDUSTRIAL GRINOX	METALMECANICO	PUERTAS VENTANAS CERRAMIENTOS
59	16/12/1980	38132	VIDALUM S. A.	METALICO	PUERTAS Y VENTANAS DE ALUMINIO
60	31/12/1980	38132	VIDRIOLUZ S. A.	METALICO	PUERTAS VENTANAS DE ALUMINIO Y VIDRIO
61		38133	AREVALO VICENTE	METALMECANICO	TABLEROS METALICOS PARA MEDIDORES ELECTR
62		38133	MARTINEZ GENARO	METALMECANICO	CALDERAS DE ALUMINIO
63		38193	TALLERES ELECTROMETAL CUENCA	METALMECANICO	PARTES Y PIEZA PARA CAJAS DE SEGURIDAD
64	07/01/1981	38194	INDUSTRIAS AUSTRALES IASA S. A.	METALMETALICO	ALAMBRE DE PUAS
65		38195	PLOQUI	METALICO	NEPLOS Y PERNOS
66		38195	WIREDMAN CIA. LTDA.	METALMECANICO	OXIMETROS, BOMBAS DE ASPIRACION E INFECC
67		38196	INDUSTRIAL DAKOGAS S.A.	METALMECANICO	ARTEFACTOS A GAS, CALEFONES Y COCINAS
68		38196	MECANICA INDUSTRIA FACOPA	METALICO	COCINAS Y HORNOS
69		38196	PRESS FORJA S.A.	METALMECANICO	ESPANTALLAMAS CABEZOTES DE COCINA
70		38196	PROPARTES S.A.	METALMECANICO	PARRILLAS Y SISTEMAS DE COMB. PARA COCIN
71		38196	S. W. PRESS FORJA	METALMECANICO	ESPANTALLAMAS CABEZOTES DE COCINA
72		38199	FABRICA DE BOTONES A G B	METALMETALICO	CASQUETES DE ALUMINIO PARA BOTONES
73	06/02/1986	38199	INDUSTRIALES CIA. LTDA.	METALMETALICO	METALMECANICA EN GENERAL
74	08/07/1985	38199	TALLERES CHAMPION	METALICO	ESCOPEIAS DE CARTUCHO
75		38200	HAMILTON Y HAMILTON CIA. LTDA.	METALMECANICO	DISEÑO Y CONSTRUCCION DE MAQUINARIA

76	23/09/1980	38221	CONSTRUCTORA DE MAQUINARIA AGRICOLA CIA. LTDA.	METALMECANICO	MAQUINARIA AGRICOLA Y MEZCLADORAS PICADO
77	09/05/1986	38221	FUMAC CIA. LTDA.	METALMETALICO	FUMIGADORAS AGRICOLAS
78		38231	AUSTROMETAL H.S. CIA. LTDA.	METALMECANICO	GRUAS, PRENSAS HIDRAULICAS Y ELEVADORES
79		38231	CALDERON FAUSTO	METALMECANICO	SOLDADURA DE MAQUINAS
80		38231	CLORID S.A.	QUIMICO	CLORINIZADORAS
81	23/09/1980	38231	INDUSTRIA METALICA MEJIA CIA. LTDA.	METALMECANICO	MAQUINARIA PARA LA CARPINTERIA
82		38231	MECANICA BRAVO	METALICO	MAQUINARIA PARA MADERA
83		38241	CORONEL LUIS GUSTAVO	METALMECANICO	MAQUINARIA INDUSTRIAL LIVIANA
84	15/10/1980	38241	ELECTRO METAL CUENCA CIA. LTDA.	METALMECANICA	SOLDADORAS DE PUNTO
85		38241	FRANCISCO LEON	METALMECANICO	MAQUINARIA INDUSTRIAL
86	19/12/1980	38241	GUSTAVO AGUILERA MUNOZ	METALMETALICO	MECANICA INDUSTRIAL
87		38241	INDUSTRIA METALICA SEGARRA	METALMECANICO	MAQUINARIA INDUSTRIAL
88		38241	INNEPLAST	METALMECANICO	RECONSTRUCCION DE MAQUINAS
89		38241	PROSERIE	METALMECANICO	MAQUINAS INDUSTRIALES Y PARA CALZADO
90		38241	TALLERES AGUILAR	METALMECANICO	MAQUINARIA INDUSTRIAL
91	03/02/1987	38241	TALLERES ARMIJOS	METALMECANICO	CONCRETERAS, BLOQUERAS, PRENSAS Y MAQUIN
92	25/04/1986	38241	TALLERES MEJIA	METALMECANICO	BOMBAS CAMARONERAS, MOLINOS P. Y MINAS D
93	31/12/1980	38291	POLINIZA INDUSTRIAS APICOLAS CIA. LTDA.	METALICO	COLMENAS Y CAJAS DE POLINIZACION
94		38311	DIPROEL DISEÑOS Y PROYECTOS ELECTM. CIA. LTDA.	METALMECANICO	PROYECTOS, DISEÑOS DE SISTEMAS ELECTRICO
95		38311	FUNDALSA	METALMECANICO	DUCHAS ELECTRICAS ALUMINIO
96		38311	INDUSTRIAS AVA	METALMECANICO	BAÑOS TURCOS, ELECTRODOMESTICOS
97		38311	INELCORP	ELECTRICO	TABLEROS DE DISTRIBUCION
98		38311	J. V. C. A.	ELECTRICO	TABLEROS DE MEDICION Y DIS. PANALES
99		38323	GRABACIONES DEL AUSTRO CIA. LTDA.	METALMETALICO	DISCOS Y CASSETS
100	29/04/1986	38331	DECORACIONES RAINONE	METALICO	LAMPARAS Y MURALES DE VITRAL
101		38331	FUNCIONES Y TRABAJOS TECNICOS S.A.	METALMECANICO	SISTEMAS Y TUBOS DE COMBUSTION PARA COCI
102		38331	INZUAY CIA. LTDA.	METALMECANICO	ELECTRODOMESTICOS Y BAÑOS TURCOS
103		38392	ASOTEX CIA. LTDA.	METALMECANICO	ESTABILIZACION DE VOLTAJE Y CARGADORES B
104		38392	MAC CIA. LTDA.	METALMETALICO	BATERIAS
105		38393	INDUSTRIAS AUSTROLUZ	QUIMICO	LUMINARIAS DE VAPOR DE MERCURIO Y SODIO
106		38393	J U C A	METALICO	LAMPARAS Y TABLEROS DE TRANSMISION
107	18/12/1980	38393	PROARMET CIA. LTDA.	METALMECANICO	LUMINARIAS
108		38394	PUBLINEON	NO METALICOS	ROTULOS DE VIDRIO NEON
109		38399	FABRICA NACIONAL DE SUELDAS FANASCA C. A.	METALICO	ELECTRODOS DE SUELDA
110		38399	GALVANIZADORA DEL AUSTRO - GALVAUSTRO - CIA. LTDA.	METALMECANICO	HERRAJES GALVANIZADOS PARA USO ELECTRICO
111		38399	LOGICA ELECTRONICA "LOGITRON"	OTROS	ALARMAS ELECTRONICAS PARA VEHICULOS
112		38399	REAL ZHINDON JORGE	METALMECANICO	PIEZAS GALVANIZADAS
113		38432	ESTACION DE SERVICIO I.C.M.S.A.	METALMECANICO	RECONSTRUCCION DE CARROCERIAS Y PIEZAS
114		38432	INDUMESA CIA. LTDA.	TRANSPORTE	CARROCERIAS
115		38432	METALICAS	METALMECANICO	CARROCERIAS, PAILAS Y QUIOSKOS
116	31/12/1980	38432	TALLERES ASOCIADOS	METALICO	CARROCERIAS
117	31/12/1980	38432	TALLERES GYPSI	METALICO	CARROCERIAS Y BALDES DE CAMIONETA
118		38433	C.T.B. TECNICENTRO	METALMECANICO	FABRICACION DE PIEZAS DE AUTO
119		38433	CASA POZO S. A.	METALICO	RECONSTRUCCION DE MOTORES
120		38433	COCHEMO CIA. LTDA.		METALICO
121		38433	CONSTRUCTORA MEJIA CIA. LTDA.	METALMECANICO	MESAS, CORONAS, PINONES, ACOPLER Y POLEA
122	10/10/1980	38433	IND. DE RADIADORES Y REPUEST. LUPPI CIA. LTDA.	METALMECANICO	PANALES, RADIADORES Y COMPLEMENTOS
123		38433	JAICROM	METALMECANICO	ACCESORIOS DE VEHICULOS
124		38433	TALLERES QUINTUÑA	METALMECANICO	AMARRER PARA CARDAN TAMBORES PIÑONES
125		38433	TORRES BORJA CESAR	METALMECANICO	FABRICACION DE PIEZAS DE AUTO
126	22/05/1980	38441	INDUSTRIAS MOTORIZADAS S.A. - INDUMOT -	METALMECANICO	ENSAMBLAJE DE MOTOS
127		38490	TALLERES RENAVE	METALMECANICO	CONSTRUCCION Y RECONSTRUCCION DE CHASIS
128	08/12/1980	38491	TALLERES AUSTRO METAL	METALICO	PORTAJABAS PLATAFORMAS GUIAS Y ELEVADORE

129	31/01/1986	38511	ODONTECNIA	METALICO	EQUIPOS COMPLETOS ODONTOLOGICOS
130	22/12/1980	38511	PRODENTEC S. A.	METALICO	SILLONES DENTALES ELECTRICOS E HIDRAULI.
131	08/12/1980	38521	OPTICA ORTIZ	EQ.CIENTIFICO	CRISTALES OPTICOS
1	31/12/1980	39011	ELMER QUINTERO CABRERA	VARIOS	FILIGRANA EN METALES PRECIOSOS
2	16/12/1980	39011	GRAFF DE CUENCA	VARIOS	PIEDRAS SEMIPRECIOSAS
3	03/12/1985	39011	INDUSTRIAS METALICAS NARVAEZ E.H. CIA. LTDA.	METALMECANICO	MEDALLAS CONDECORACIONES CERRAJERIA
4	05/03/1986	39011	JOYERIA CELLERI	VARIOS	ARETES ANILOS Y CADENAS
5	06/02/1981	39011	PLATERIA AMADEO NARVAEZ GUZMAN	VARIOS	BANDEJAS Y TROFEOS
6		39011	PLATERIA NARVAEZ	JOYAS	TROFEOS BANDEJAS JOYAS DE PLATA
7	21/02/1986	39019	ARTES AMBROSI S. A.	VARIAS	JOYAS ARTISTICAS EN ORO
8		39019	CALLE CABRERA CARLOS	JOYAS	JOYAS
9		39019	CARDENAS HERMANOS CIA. LTDA.	JOYAS	FABRICACION DE JOYAS
10		39019	CRAFT DE CUENCA	JOYAS	PIEDRA TALLADA Y APLICACION EN JOYERIA
11		39019	DIARTISCA	JOYAS	JOYAS
12		39019	FABRICA DE CADENAS EL CORAL	JOYAS	CADENAS DE ORO
13		39019	FREIRE ZAMORA JULIO	JOYAS	JOYAS
14	27/03/1981	39019	GALERIAS 2001	VARIOS	JOYAS
15		39019	HERMIDA MAURO	JOYAS	CADENAS DE ORO
16		39019	JOYAS 18 K CASTRO BOJORQUEZ	VARIOS	JOYAS
17	17/12/1980	39019	JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S.A.	JOYAS	CAENAS DE ORO Y PLATA
18	08/09/1980	39019	JOYERIA LEON	JOYAS	CADENAS Y ANILLOS
19		39019	JOYERIA Y PLATERIA 2 MIL 1	JOYAS	JOYAS EN ORO Y PLATA
20		39019	ROMEO JOYERIA CORPORACION DE JOYEROS PROFESION	JOYAS	CADENAS Y JOYAS EN ORO Y PLATA
21		39019	SALAMEA LUIS	JOYAS	CADENAS
22		39019	TALLER DE JOYERIA	JOYAS	JOYAS EN ORO Y PLATA
23		39019	TALLER DE JOYERIA MARCELO JARA	VARIOS	JOYAS
24		39019	TALLER DE JOYERIA RUTHCITA	JOYAS	JOYAS DE PLATA Y ORO
25		39019	TALLERES SAN JOSE	JOYAS	CADENAS, JOYAS
26		39091	INDUSTRIA DEL CARBON INDUCARBON	GRAFICO	PAPEL CARBON
27	02/12/1980	39094	FELPOS	VARIOS	JUGUETERIA DE FELPA
28	31/12/1980	39095	ARTESANIAS CAJON DE SASTRE S. A.	VARIOS	FLORES ARTIFICIALES
29		39095	FABRICA DE FLORES LA ORQUIDEA	JOYAS	FLORES ARTIFICIALES
30	19/08/1981	39095	LA ORQUIDEA	VARIOS	FLORES ARTIFICIALES
31		39096	M. A. R. P. O	METALMECANICO	ESCOBILLONES LA LIMP. DE ARMAS, EQUI.MIL
32	11/06/1981	39097	FLORES Y ASOCIADOS	VARIOS	ROTULOS Y LETREROS
33		39099	CAMPOS VIVAR HERNAN	OTROS	ARTICULOS HORNAMENTALES PARA NAVIDAD
34		39099	DENAVISA, DECORACIONES NAVIDENAS S.A.	OTROS	GIRNALDAS Y BOMBILLOS
35		39099	INDUSTRIA PAPA NOEL CIA. LTDA.	OTROS	ADORNOS NAVIDENOS
36	09/08/1985	39099	MARPO	VARIOS	ESTUCHES BARRAS DE PINTURA
37		39099	MATERIAL DIDACTICO	VARIOS	FILMACION DE PELICULAS
38		39099	PRODUCCIONES GALAPAGOS	VARIOS	JOYAS DE CORAL NEGRO
39	25/06/1986	39099	TIMES DE ELIECER SARANGO	VARIOS	OTROS ARTICULOS MANUFACTURADOS
1		83215	ESTUDIO DE GRABACION	OTROS	GINGLES COMERCIALES, GRABACIONES DE CASS
2		94113	PIEDRA CARNOSO HERMANOS CIA. LTDA.	OTROS	RADIO SUPER 9'49
3		94113	RADIO ONDAS AZUAYAS	OTROS	RADIODIFUSION
4		95113	RECTIAUSTRO S.A.	METALMECANICO	RECONSTRUCCION DE MOTORES A DIESEL Y A G
5		95113	RECTIFICADORA SALINAS	METALMECANICO	RECONSTRUCCION DE MOTORES Y RECTIFICACIO
6		95913	ASEFOT CIA. LTDA.	OTROS	REVELADO DE FOTOS
7		95913	FOTO ORTIZ JR.	OTROS	FOTOGRAFIAS
8		95913	JET COLOR UNA HORA LAB. FOTOGRAFICO CIA. LTDA.	OTROS	REVELADO FOTOGRAFICO
9		95913	PRISMACOLOR	OTROS	FOTOGRAFIAS