



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Estrategias para el mejoramiento de procesos productivos de las pymes textiles de la ciudad de Guayaquil

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

**Por el estudiante:
Marco Antonio JARA ROFRIO**

**Bajo la dirección de:
Antonio CEVALLOS GAMBOA PhD(c)**

MAE20150225-01

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Febrero de 2015

Estrategias para el mejoramiento de procesos productivos de las pymes textiles de la ciudad de Guayaquil

Improvement of Productive Processes: Strategies for small and medium size textile businesses in Guayaquil city.

Marco Antonio JARA RIOFRIO¹
Antonio CEVALLOS GAMBOA²

Resumen

La gestión a nivel de Pymes, son procesos empresariales que varían dependiendo de la experticia del administrador y de la capacidad que este tenga para lograr adaptarse a los cambios impuestos por las sociedades consumistas o los procesos de globalización que dan apertura a un sin número de factores competitivos o desventajas para los pequeños inversionistas.

En Ecuador las Pymes representan una de las mayores fuerzas económicas. No se cuenta con indicadores confiables actualizados en cada una de sus áreas, por eso nace la necesidad de realizar esta investigación.

De modo que en este artículo se analiza las Pymes a nivel nacional y se enfoca a las Pymes textiles de Guayaquil, efectuando una investigación cualitativa, la información obtenida es de carácter documental, por lo cual su naturaleza es predominantemente exploratoria, descriptiva y cuasi experimental. Finalmente se determina estrategias para el mejoramiento de los procesos productivos de las Pymes textiles de Guayaquil.

Palabras clave:

Pymes, estrategia, competitividad, internacionalización, proceso.

¹Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica ECOTEC – Ecuador. E-mailmjara@ecotec.edu.ec

²PhD (c) en Ciencias de la Dirección. Decano de Facultad de Sistemas, Universidad Especialidades Espíritu Santo. Ecuador. E-mailacevallos@uees.edu.ec

Abstract

Level management of SMEs, are business processes vary depending on the expertise of the administrator and the ability to achieve this have to adapt to changes imposed by consumer societies and globalization processes that take you to a number of factors competitive or disadvantages for small investors. In Ecuador SMEs represent a major economic force. There are no reliable indicators updated in each of their areas, so comes the need to conduct this research. So in this article we analyze SMEs nationwide and focuses on textile SMEs in Guayaquil, conducting qualitative research, the information obtained is documentary, so nature is predominantly exploratory, descriptive and quasi-experimental. Finally strategies for the improvement of production processes in textile SMEs in Guayaquil are determined.

Key words

SMEs, strategy, competitiveness, internationalization process.

Clasificación JEL JEL Classification

M12

INTRODUCCIÓN

Las Pymes, en Ecuador impulsan el desarrollo de la economía y sirven de apoyo para las grandes empresas. Según Hidalgo (2001) las Pymes, cubren el 70% de la fuerza laboral, determinando ser un aporte importante para la sociedad, que ayuda a disminuir los índices de desempleo.

El presente documento, tiene como objetivo sugerir a las Pymes textiles de la ciudad de Guayaquil, la aplicación de técnicas y estrategias para el mejoramiento de los procesos productivos, para conseguir mayor competitividad. Para lo cual es necesario: en análisis de la capacidad de innovación, utilización de las tecnologías y el apoyo del gobierno con programas para el mejoramiento de las mismas.

Según Carrillo (2010) indica que la actividad textil es uno de los aportes más importantes en la generación de empleo en Ecuador, demanda de mano de obra no calificada y además es una empresa que requiere insumos de otros sectores como agrícolas, industria química, etc. Por lo cual es necesario mejorar la competitividad, hacerlo accederá ingresar y posicionarlos en mercados foráneos, incentivando la producción y por lo tanto generar importantes plazas de trabajo.

En lo que respecta a la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. Cely (2006) indica que en el país existen alrededor de 600.000 empresas, entre micro, pequeñas y medianas. Estas empresas generan alrededor de 1.200.000 puestos de trabajo, es decir el 30% del empleo total, y tendrían una participación del 14% en el Producto Interno Bruto. Del total de las Pymes, unas 15.000 empresas se dedican a la

actividad industrial contribuyendo al 5% de las exportaciones. (p. p. 5).

Además el Ecuador no fue la excepción del pequeño crecimiento económico en América Latina, es así que durante el periodo 80-90, según el Banco Central del Ecuador (BCE), la tasa de crecimiento fue de 2.06% a 4.04% en el periodo del 2000-2005 (Cely,2006). Según el Banco Central (2014) en 2013 el Ecuador mantuvo una tendencia de desaceleración en el Producto Interno Bruto (PIB) que se observó en el 2012 y decreció 2.7%, en comparación con el 5.1% en el 2012 y el 7.8% en el 2011.

Según el Reporte Global de Competitividad 2013-2014 del Foro Económico Mundial (WEF,2013) , el Ecuador asciende quince casillas, que sumadas a las quince ganadas en el año 2012, permitió pasar del puesto 101 en el que se encontraba en el año 2011 al 71 en 2013. Esto se debe a la desaceleración del crecimiento del consumo público y privado, y al gasto público registrado en el año 2012 (MCPEC,2010). El Índice de Competitividad Global (ICG) , para medir la competitividad de un país utiliza la media ponderada de varios componentes integrados en los 12 pilares de la competitividad, el Ecuador sube su escala de posiciones en todos los pilares excepto en la preparación tecnológica, donde mantiene una posición estable (WEF,2013) Los factores de mayor avance han sido el desarrollo de infraestructura y el aumento de calidad de la educación.

Este notorio avance que tiene el Ecuador, se debe a la estabilidad de las condiciones macroeconómicas que presenta, con una baja inflación (MCPEC,2010).

Por lo tanto es preciso determinar estrategias de mejoramiento de las Pymes de la ciudad de Guayaquil para

mejorar su competitividad interna y externa.

De modo que la capacidad de innovación y utilización de la tecnología de las Pymes para identificar debilidades y elementos reutilizables.

Además analizar los programas propuestos por el gobierno para el mejoramiento de las pequeñas y medianas empresas, para detectar las falencias que limitan su aplicación eficiente en el crecimiento de las organizaciones.

Luego definir los objetivos y acciones que servirán de base para implantación de la estrategia de mejoramiento de las Pymes.

MARCO TEÓRICO

Caracterización de las de PYMES

Los cambios tecnológicos que han impactado a las empresas, en especial a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), ha evolucionado la conceptualización y en la definición de las mismas. Como señala Storey (1987) "las empresas Pymes no son empresas más pequeñas, sino empresas pequeñas con características económicas propias, lógicas de funcionamiento, objetivos propios de mediano y corto plazo, conducta y espíritu empresarial particular, organización burocrática simple, etc." (p.p.7).

Asimismo para Singh (2008) las PYMES, se constituye en la columna vertebral del crecimiento económico de los países, contribuyendo en la provisión de las oportunidades de empleo; además, actúan como proveedoras de bienes y servicios a la gran empresa.

Además para el SRI (2013) las PYMES son un conjunto de pequeñas y medianas empresas, que de conformidad con su volumen de ventas, capital

social, número de empleados, y su capacidad de producción o activos poseen particularidades propias de esta clase de organizaciones económicas.

Del mismo modo el Código de Producción de la República del Ecuador (2010) indica que, la Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural y jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con un número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales señalados por cada categoría.

Por lo tanto para entender mejor a las Pymes, es necesario determinar ciertas características: 1)- El capital está formado por aportaciones de socios 2)- La empresa es dirigida por lo general por los dueños 3)- Utilizan más maquinaria que factor humano 4)- Está en un proceso de crecimiento 5)- Dominan y proveen un mercado más amplio.

Según Barrera (2001) los principales indicadores de las Pymes del Ecuador son:

Potencialidades. Son elementos claves para generar riqueza y empleo, la pequeña industria ecuatoriana tiene una gran cantidad de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Se refieren a: 1)- Son factores claves para generar riquezas 2)- Requiere menores costos de inversión. 3)- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.

Fortalezas. Genera el 60% de empleo en el país; es parte del 50% de la producción; cuenta con una capacidad de generación de empleo; existe flexibilidad a los cambios.

Debilidades. Tiene una escasa capacidad productiva y tecnología adecuada; insuficiente capacitación del personal; baja

calidad de producción y servicios; inadecuada utilización en procesos productivos; incipiente penetración a los mercados internacionales; existe poco apoyo para la utilización de nuevas tecnologías.

Innovación. Es necesario explicar la innovación y su aplicación al proceso de mejora continua. La innovación son cambios y modificaciones, que no presumen grandes avances en conocimientos y tecnologías, pero se logra que estos sean permanentes, consiguiendo aplicar una mejora de procesos.

Calidad y productividad. La calidad es una manera de producir y/o entregar bienes o servicios, cuyas características puedan ser medibles y cumplan especificaciones establecidas. (p.3)

Por consiguiente para que las Pymes sean eficientes y competitivas deben conceptualizar que la calidad de productos o servicios son aquellos que satisfacen a los clientes que los consumen (Deming,1982; Feigenbaum, 1991; Ishikawa, 1998; Juran, 1992)

Por su parte, Lloren& Fuentes(2005)en su estudio sostiene que:

En las empresas eficientes existen una relación directa entre la calidad y la productividad, es así que la empresa que mejora la calidad, optimizará su reputación, satisfacción y lealtad de los clientes. Disminuirán los costes por economía escala, dando la posibilidad de incrementar los precios y mejorar los ingresos (pp. 33-34).

Importancia de las Pymes en la Economía Ecuatoriana

Es necesario considerar, que la importancia de las Pymes no se basa únicamente en el potencial redistributivo y su capacidad de generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando se encuentra en condiciones productivas adecuadas (Molina,2010) .

Por lo tanto las Pymes son el motor de desarrollo y un elemento muy relevante para el progreso de un país. Según Singh (2008) las Pymes son la columna vertebral de la economía de una nación, ayuda aprovisionar oportunidades de empleo y son los proveedores de bienes y servicios a las grandes empresas.

ParaArazi (2012) en América Latina las Pymes, es considerada como una fuente de trabajo, que superan el 50% de ofertas, logrando generar un nivel de competitividad y así obtener cada vez mayor valor agregado.

Del mismo modo Howald (2001) complementa esta afirmación, así:

Para el Estado la informalidad impide que el PIB, generado por la informalidad, sea destinado al fisco y así plasmar en obras planificadas por los gobiernos; se considera que las Pymes es parte de la economía informal, y no sienten la obligación de cumplir con las leyes, imposibilitando acceder a diversos mercados, tales como el crédito bancario formal, licitaciones públicas y ser parte de proveedores de empresas grandes formales (pp. 45).

Asimismo Vergara (2005), determina que la importancia de las Pymes en América Latina, se expresa en: Empleo: entre el 25% y el 45% de los ocupados. Producción: entre el 15% y el 25% de la industria. Exportaciones: entre el 1% al 3% de total global.

Ventajas y Desventajas de las Pymes

A continuación puede observarse en orden cronológico, las principales ventajas y desventajas sugeridos por los autores:

TABLA No. 1

Autores	Ventajas	Desventajas
Muñoz (2014)		-Calidad de los productos y Servicios
Cely (2006)		-Baja calidad e innovación de sus productos. -Escaso acceso y uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. -Insuficiente capacitación. -Escaso nivel de asociatividad.
Braidotti Soto (1999)	-El Recurso más importante es el ser humano. - La constante fundamental en todos los sentidos es el cambio. - La tendencia apunta a la globalización del mercado. -La orientación de la empresa es hacia el cliente.	-Dirección con visión a corto plazo. -Falta de atención a la calidad. -Inadecuada tecnología de producción. -Información de gestión insuficiente. -Gestión en mercados estables y protegidos. -Productividad insuficiente. -Estructuras organizativas inadecuadas. -Escasos medios de financiación. -Recursos humanos poco cualificados. -Escasa atención a mercados internacionales. -Inadecuadas estructuras financieras.
Navarro (1999)	-Generan alto volumen de empleo. -Rápidas de respuesta a los cambios en el entorno. -Proporcionan oportunidades a inversión a corto plazo. -Son escuela de formación de empresarios. -Facilita el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas. -Facilita la identificación del personal con la cultura de la empresa. -Menores costes de inversión y desinversión. -Permite un mejor aprovechamiento de las capacidades creativas del personal.	-Difícil acceso a mercados financieros. -Discontinuidad en los niveles de calidad. -Sistemas de gestión rudimentarios, con escasa formación de los cuadros directivos. -Falta de planificación a largo plazo y de objetivos claramente definidos. -Presente resistencia a fusiones, asociaciones y cooperación general. -Poseen un concepto residual del beneficio. -Dificultad de mantener el control en los procesos de crecimiento acelerado. -Insuficiencia de los beneficios concedidos por la Administración.

Fuente: El autor

Según Cely (2006), y de acuerdo a un estudio realizado por Lasprilla (2004), las principales desventajas competitivas de las Pymes, son su baja calidad e innovación de los productos; de manera que solo el 21 % de las Pymes se encuentra en alta competitividad, 18 % en competitividad media, y el 33% de competitividad insuficiente (pp. 5).

Del mismo modo Navarro (1999), resalta otro elemento adicional.

La fuente principal de financiación ajena de las Pymes es el crédito a corto plazo, utilizado muchas veces para la financiación de inversiones a mediano y largo plazo. Por esta razón su estructura financiera es vulnerable al impacto de política monetaria y de crédito, siendo más afectada por estas medidas que las grandes empresas (pp. 13)

Como consecuencia el gobierno actual por medio de la Agenda para la Transformación Productiva, Consejo

Sectorial de la Producción del Gobierno Actual (MCPEC, 2014) establece mecanismos específicos de internacionalización para los pequeños productores, determinando políticas de estándares de calidad y sanidad.

Evolución de las PYMES en el contexto Ecuatoriano

Los principales hechos y evolución de las Pymes del Ecuador, según Muñoz (2014) fueron:

En 1972 se dicta la ley de Fomento Industrial y sus resultados fueron:

- Entre 1965 y 1981, el producto se multiplica en 3. 5 veces, con una tasa de 8. 7% anual.
- En 1975, la industria representa el 16% del PIB.
- En 1981, sube al 19%.

En el sector Industrial:

- En el periodo 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%. Participación en el PIB del 15. 5 %.
- En el periodo 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%, la participación en el PIB, no varía.
- Su participación en las exportaciones: 1990 representa el 14%, y en 1998 el 24%, en el año 2000 el 25%.

Por otra parte, cuando se aplicó el modelo de sustitución de importaciones, se evidencia la intervención del Estado exponiendo nuevas políticas de fomento para la pequeña industria. En los años noventa, los diferentes gobiernos aplican políticas económicas de corte neoliberal, donde se privilegia el mercado en deterioro de la intervención del estado en la economía y políticas de protección industrial, cambiando el rol del Estado debilitando el apoyo a las pequeñas empresas. Del mismo modo (Osorio, 2011). Indica que la desaparición de unidades de planificación y promoción, y recortes presupuestarios incurrió en el

fortalecimiento en el sector que se preveía como alternativa al problema social.

Pero el año 2000, época donde el Ecuador entra en el proceso de la dolarización, se producen cambios sustanciales, como lo afirma Burneo y Miño (2010).

Grandes cambios macroeconómicos se evidenciaron en el Ecuador a partir del proceso de dolarización establecido en 2000. El PIB creció sostenidamente, y pasó de 15.933 millones de dólares en 2000 a 36.488 millones de dólares en 2005.

La inflación, creciente hasta 2000, se redujo paulatinamente a partir de la dolarización, y se evitó así el efecto negativo para la eficiencia productiva y el desaliento en la inversión de largo plazo. En 2005, la inflación anual media fue del 2,2%.

Las tasas de interés mantuvieron una similar evolución, aunque menos satisfactoria que la de la inflación. En enero de 2000, la tasa activa referencial máxima del Banco Central del Ecuador se posicionó en un 15,85%; posteriormente se redujo al 15,42% en 2001; al 15,23% en 2002; al 13,57% en 2003; y a un 7,63% en 2005. En 2006, la tasa de interés activa fue del 8,56%. (p. 211)

En lo referente a políticas de apoyo, fueron muy limitadas, no eficientes para promover el desarrollo de la pequeña y mediana empresa; existiendo pocos programas vigentes entre un periodo presidencial y otro. Por otro lado se aplica el programa de clusters, basado en estrategias asociativas, el mismo fue ejecutado bajo la modalidad de dos proyectos pilotos, sin repercutir como alcance nacional, se mantuvo entre 2003 y 2007(Stumpo&Ferraro, 2010).

Para el Ministerio de Coordinación del Empleo y la Competitividad (MCPEC) en la Agenda de Transformación Productiva indica que a partir del 2007, reaparecen instrumentos de planificación nacional y regional, como un Estado planificador, regulador y promotor de la economía, protegiendo a la industria nacional y liberando de aranceles para insumos y bienes de capital que necesita los sectores productivos del país.

En el periodo comprendido entre 2007 y 2010, se fundamentó en un apoyo a las Pymes con el objetivo de un cambio cualitativo de la competitividad y productividad de las empresas. Es decir se implementan instrumentos basados en estrategias asociativas, los que podían colocar a las Pymes en mejores condiciones y facilitar su crecimiento. El vínculo del gobierno central con los gobiernos locales, alianzas estratégicas institucionales y su coordinación tratan de conseguir que las Pymes compitan en mercados nacionales e internacionales (MCPEC, 2010, pp. 23–28).

En consecuencia los objetivos planteados para mejorar las pymes y empleo en Ecuador, son fundamentales para la planificación de la economía (MCPEC, 2010), tales como:

Incrementar la productividad y la competitividad con énfasis en las pymes; Invertir en sectores estratégicos y de fuerte creación de puestos de trabajo; brindar capacitación y asistencia técnica; implementar estrategias locales para lograr ingresos estables y seguridad económica en los hogares del Ecuador; Mantener una producción limpia que permita el desarrollo sustentable en armonía con el ecosistema; y, Fomentar la innovación tecnológica aplicada para fomentar la productividad (pp. 145).

Actualmente el gobierno en la Agenda para la Transformación Productiva (MCPEC, 2010, p. 146) en 8.1.2 Políticas, promueve la generación de innovación, creando un valor agregado e incentivos para mejorar cuantitativamente la estructura productiva, estableciendo bienes públicos específicos para el funcionamiento de nuevos sectores, apoyando a la generación de la competitividad y productividad.

En conclusión el objetivo principal de la agenda es conducir de manera participativa involucrando a las Pymes en conocimientos y aplicación de nuevas herramientas para solucionar los problemas álgidos, utilizando nociones especializadas. Castellanos (2013) .

Influencias de las Pymes en el País

Las Pymes en el Ecuador se han convertido en el motor de desarrollo socio económico, donde las decisiones que se tomen afectaran directamente a la economía del país; actualmente no se cuenta con un estudio oficial sobre las Pymes, utilizando estimados o estudios anteriores que influye muy poco en la economía actual.

Es significativo considerar que la importancia de las Pymes no se basa únicamente en el potencial redistributivo y su capacidad de generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando se encuentra en condiciones productivas adecuadas Molina (2010) .

El gobierno actualmente ha ponderado la importancia de las Pymes, por ser uno de los caminos idóneos para lograr el cambio de la matriz productiva del país, por medio de los emprendedores y sus pequeñas empresas; por lo cual está contemplada, en el “Plan Nacional del Buen Vivir” (2013-2017), en tres de sus doce objetivos, determinando:

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Estos tres objetivos definen un sistema económico social y solidario, enfocado al ser humano mediante integraciones regionales, un sólido bloque financiero, desarrollo y estímulo de producción, para lograr la transformación de la matriz productiva; para lo cual es necesario canalizar el ahorro interno hacia la inversión productiva por medio de un sistema financiero sólido y seguro para que las empresas en especial las Pymes logren acceder a los mismos logrando un mayor desarrollo y expansión.

Organismos reguladores de las Pymes.

Los organismos reguladores tienen como función principal en identificar quienes son Pymes; en la actualidad las Pymes cambian su denominación a MIPYMES, por las reformas que realiza el Ministerio de Productividad, donde se incluyen la microempresa, sector representativo de la economía del país.

En consecuencia el gobierno actual con el Plan del Buen Vivir, se plantean objetivos específicos sobre las Pymes; y el SRI, que identifica que entes económicos pertenece a las Pymes; siendo las entidades reguladoras para conseguir las metas de productividad y competitividad.

Además existen organismos sectoriales que ayudan, coordinan y regulan las Pymes, tales como:

AITE. Asociación de Textileros de Ecuador, entidad sin fines de lucro, constituida en 1943; su objetivo principal es de coordinar acciones del

gremio y mediar en la actividades de las mismas con el gobierno.

CAPEIPI, Cámara de la Pequeña Industria, tiene como propósito el fortalecimiento del gremio a través de actividades formativas, potenciar el sector y lograr ser competitivos.

ACONTEX, Asociación de Confecciones Textiles, es una organización de empresarios dedicados a la confección de ropa, con el fin enfrentar problemas relacionados con la rama textil existentes en el país para mejorar su productividad.

Identificación de los sectores de las Pymes

La economía del Ecuador está altamente concentrada, según el informe del último censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos Inec (2010), indica que el 1% de establecimientos comerciales concentra el 90% de la economía y el 92% de valor agregado del país.

El ciudadano (2011) se refiere que el Ecuador es un país emprendedor, de acuerdo con el censo del 2010, existen 500.217 unidades productivas, siendo en su mayoría pequeños negocios que da empleo a más de dos millones de ecuatorianos, generando ingresos de aproximadamente de 146.000 millones de dólares.

Según “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional” Barrera (2001) Ecuador de acuerdo a su tamaño las empresas se clasifican: Microempresas, las que tienen hasta 10 trabajadores y un capital fijo hasta 20 mil dólares. Taller Artesanal, se caracterizan por tener una labor manual y emplea hasta 20 operarios, con un capital fijo de 27 mil dólares. Pequeña Industria, hasta 50 obreros. Mediana Industria, emplea entre

50 y 99 obreros y el capital fijo no puede sobrepasar de 120 mil dólares. Grandes Empresas, tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares de capital fijo.

Respecto a su ubicación geográfica, las Pymes se distribuyen: en Pichincha y Guayas se encuentran se asientan el 64.4% de establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 20%; el 15.6% corresponde al resto del país. CENEC (2010) Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010. La Superintendencia de Compañías tiene registrada 38.000 compañías, de las cuales el 96% se consideran Pymes.

En la provincia del Guayas; según información proporcionada por INEC, el 92, las empresas están distribuidas: el 3% son microempresas, el 4% pequeñas empresas, el 0.7% mediana empresa

Del mismo determina que en la ciudad de Guayaquil, existen 84.966 MIPYMES, distribuidas en; Micro empresas (1-9) con 80.175 locales, Pequeñas empresas (10-49) con 3.848 empresas y Medianas (50 y más).

Según (Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010) y de acuerdo a la Clasificación Internacional de Industrias Uniforme (CIU), revisión 2, los sectores manufactureros de la Pequeña y Mediana Empresa, están distribuidos de la siguiente manera:

Textiles 21%, Alimentos 20%, Maquinaria 20%, Químicos 13%, Madera 11%, Papel e Imprenta 8%, Cuero y Calzado 4%, Minerales 3%.

Sector Textil

Según informe del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 SENPLADES (2013) el sector textil se encuentra el primer lugar dentro de la distribución de sectores de las Pymes en Ecuador, siendo muy importante para el

desarrollo económico del país, pero por falta de incentivos y desconocimiento que tan solo el 6% de estas empresas pueden exportar sus productos.

De acuerdo con la información del Censo Económico (2010), las actividades manufactureras tienen 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; 8. 2%, fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; 8.2%, fabricación de calzado y el 9.5% a otras actividades manufactureras.

Respecto al sector textil como componente de la segmentación manufacturera, ocupa el segundo lugar de actividad económica después de alimentos, bebidas y tabacos.

Por otro lado, la importancia de las Pymes es la columna vertebral de la economía del país; de acuerdo al Diagnostico del Sector Textil y de la Confección, Carrillo (2012) establece que la industria textil de Guayaquil contribuye en el desarrollo del sector manufacturero, y que las exportaciones relacionadas a esta rama ha sido muy significativas, sin embargo se presenta al reto de competir en calidad interna y externamente, en especial con productos chinos.

AITE (2012) indica que alrededor de 50.000 personas laboran en empresas textiles, y más de 200. 000, lo realizan en forma indirecta; determinando que es aporte muy importante para la economía en la creación e implementación de puestos de trabajo.

Según INFOECONOMIA (2012) la distribución a nivel nacional de las empresas textiles es: Pichincha 27%, Guayas 17%, Tungurahua 8.1%, Azuay 7.5%, Imbabura 4%.

En lo referente a la economía nacional, según el reporte de FlacsoMipro (2011)

el sector representa aproximadamente 3. 1% del PIB total y 19.2% del PIB manufacturero, teniendo un crecimiento de 1.3% anual.

Por lo tanto se establece que las Pymes de este sector representa en aporte importante en la economía, pero se amenazada por la competencia desleal de contrabando y de competencia extranjera que tiene presencia dentro del país, siendo importante el apoyo gubernamental en incentivos y capacitación al personal de los mismos.

ESTRATEGIAS

La estrategia y sus características

Como dice Olarte(2013):

En términos generales, La estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas. Adicionalmente, gracias a la estrategia se logra establecer la clase de organización económica y humana que es o pretender ser la empresa con el fin de lograr todos sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es decir que las estrategias se pueden definir como un medio para alcanzar los objetivos organizacionales en un espacio prolongado de tiempo. A través de ellas se adoptan los cursos de acción y asignan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. (p.35)

Se puede indicar que la estrategia es el diseño que ejecuta una empresa para alcanzar sus objetivos, determinando como sus administradores pueden conseguir las metas y seleccionar las más adecuadas.

Por lo tanto los directivos son los responsables de las pericias para conseguir los objetivos programados, denominándose como estrategias.

De acuerdo con Nacional Financiera, S.N.C. (2014) La estrategia comprende

los siguientes aspectos: 1) como se pretende competir, como crear una ventaja competitiva. 2) como contribuirán las diferentes personas y departamentos para lograr esa ventaja competitiva. 3) como deberán asignarse los recursos en diferentes actividades de la empresa.

Por lo general la estrategia se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos, se refieren a los medios para hacer que la empresa sea más eficiente y competitiva en el mercado. Los elementos internos son los diferentes elementos y cualidades que tiene la empresa para lograr y mantener esa ventaja competitiva.

Según Guizar (2004) El análisis interno, es el estudio de las fuerzas internas de la empresa provenientes de factores como: objetivos de la organización, políticas administrativas, tecnología y la aptitud de los colaboradores.

Competitividad de las Pymes en Ecuador

Existen varios análisis sobre la competitividad, uno de los más conocidos es el de Porter, (2010), donde explica la importancia de cuatro factores para la competitividad de una empresa: las condiciones de una demanda estricta, aumenta la competitividad en las empresas proveedoras; un acopio crítico de proveedores capaces; la adecuada disponibilidad de insumos y factores de producción una buena competencia leal, capaz de convertirse en un reto real.

Es importante concientizar a los empresarios que la competitividad es la capacidad de ofrecer productos y servicios con un estándar de calidad y precios competitivos. Según Alemán (2014) la competitividad define el nivel de producción de un país, y ésta a su vez establece el nivel sostenible que una economía pueda ganar.

Según el Reporte Global de Competitividad 2013-2014 del Foro Económico Mundial (WEF, 2013), el Ecuador asciende quince casillas, que sumadas a las quince ganadas en el año 2012, permitió pasar del puesto 101 en el que se encontraba en el año 2011 al 71 en 2013. Esto se debe a la desaceleración del crecimiento del consumo público y privado, y al gasto público registrado en el año 2012 (MCPEC, 2010). Este notorio avance que tiene el Ecuador, se debe a la estabilidad de las condiciones macroeconómicas que presenta, con una baja inflación (MCPEC, 2010).

Los factores de competitividad en los que el Ecuador tiene un puntaje más bajo son: la innovación, disponibilidad en aceptación y uso de nuevas tecnologías en instituciones (MCPEC, 2010). Estos se evidencian en los problemas que tiene en la competitividad, instituciones débiles y falta de iniciativas para concretar y expandir sus mercados.

Según Paul Krugman en sus análisis de "Competitividad: una peligrosa Obsesión" (1994) indica que la retórica de la competitividad ve en cada país como una empresa compitiendo en el mercado global, que muchas veces se trata de eludir situaciones más importantes y trascendentales; el bienestar de un país se mide por la participación en los mercados mundiales, esta es una hipótesis que desde el punto de vista de los teóricos es empírica, considerándose como incorrecta.

Como menciona John M. Ivacevich, en su libro, "Gestión, Calidad y competitividad" en cambio sostiene que la Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los

mercados internacionales, manteniendo y aún aumentado al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997).

Para Porter (1990) La competitividad de una empresa se relaciona en forma directa con productividad de la misma. La productividad es función de calidad de los productos, servicios y eficiencia productiva.

Según Deming (1982). “Para que exista una transformación, primero es necesario que las personas conozcan lo que deben hacer, hace falta unos cambios drásticos, para lo cual debe comprender y poner en práctica los 14 puntos sobre la calidad, productividad y competitividad para salir de la crisis.

Para Zevallos (2008) considera que:

Otro de los factores de la baja productividad es el acceso y utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación, generando un aislamiento, lo que a su vez obstruye el ingreso de nuevas tecnologías productivas y nuevos mercados influyendo negativamente en la productividad en relación con sus competidores.

Arce (2008) comparte la visión de Deming, pero afirma que la pequeña y mediana empresa, requiere de instrumentos operativos que permitan identificar los diferentes procesos que deben mejorar y fortalecer, para permanecer en el mercado y ser competitivos. Además indica que es necesario definir su estrategia competitiva, identificando en sus procesos generadores de costos y valores. Finalmente, resalta la importancia de identificar la cadena de valores y enfocar las gestiones necesarias para su fortalecimiento.

Una de las falencias que enfrenta las Pymes, es que sus propietarios realizan

las gestiones administrativas de manera básica, por falta de conocimientos y capacitación sobre el tema, resultado que las Pymes disminuyan su productividad, eficiencia y competitividad.

De acuerdo con el análisis realizado a las Pymes Cely, (2006) determina que las principales desventajas que tiene este segmento de las empresas, radican en la calidad de sus productos y servicios, bajos niveles de innovación y uso de nuevas tecnologías de información y comunicación, así como la poca capacitación e integración que permita alcanzar una economía renovada.

De acuerdo al análisis de Velázquez (2004) Las economías del mundo entero han dirigido su atención al desarrollo y protección de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), pues está aportando de manera creciente más puntos al PIB de los países.

Tomando como referencia las insuficiencias detectadas, resulta crítico plantear ciertas estrategias que conjuntamente con las políticas gubernamentales mejoren los procesos de negociación e implementación de programas de integración productiva e innovación.

Por lo tanto es necesario que los Gerentes o dueños de las empresas sepan gestionar por competencias Lisowska (2008) , donde el conjunto de habilidades, destrezas y capacidades logren mejorar la productividad de la empresa, el administrar los trabajos por medio de gestión de competencias es una de las alternativas que tiene las Pymes para ser competitivas Patiño (2006) .

Estudios empíricos previos sobre la estrategia como mejoramiento de los procesos de las Pymes.

Uno de los retos que tiene la Pymes, es presentar en el mercado productos y servicios diferenciados e innovadores,

necesitando definir las estrategias y fuentes tecnológicas a utilizar. Para ilustrar el tipo de estrategia a que ha utilizado, se explica con tres ejemplos de éxito:

Metodología en el desempeño en sistemas de producción. Aplicación en Pymes de confección, según Solano. (2012).

La identificación de las preferencias competitivas, exigen que las Pymes de la confección en definir una estrategia integral en los sistemas de producción, establecer un nivel de desempeño de la empresa frente a los clientes y a sus competidores, mediante de indicadores de efectividad propuestos. El experimentar sistemas de mejoramiento en los procesos físicos es muy costoso en especial a las Pymes, y sus resultados son limitados.

La metodología de mejoramiento de producción en las Pymes de la confección, se fundamenta en la selección de diferentes prioridades competitivas y dimensionarlos para efecto de estudio.

Esta metodología se aplicó a 5 Pymes de confecciones en la ciudad de Manizales (Colombia), siendo las prioridades competitivas la calidad y el tiempo de entrega, a las Pymes con desempeño bajo se aplicó las diferentes etapas, logrando mejorar los índices de efectividad de un valor de 2. 12 a 2. 32 en una escala de 0 a 5, mejorando su desempeño en un 15% aproximadamente.

Es muy importante la identificación de las prioridades competitivas en las Pymes, pues en base a esta información se definen la estrategia de producción y determinan los procedimientos frente a los competidores y clientes. Se puede aplicar esta metodología en las Pymes de confecciones de Guayaquil.

Propuesta de un modelo de gestión para las Pymes, centrado en la mejora continua. Cárdenas (2007).

El modelo de gestión está basado en la mejora continua, es un apoyo para los empresarios de la pequeña y mediana empresa, para mejorar la gestión de los recursos humanos y administración de procedimientos, facilitando a desarrollar actividades innovadoras, conformes a los cambios tecnológicos, aumentando su productividad.

Este modelo se presentó en un proyecto “Plan de mejoramiento continuo de productividad y calidad, para las Pymes metalmeccánicas de la provincia de Valdivia (Chile)”El modelo propuesto consiste en:

En la identificación de los problemas; relativos a la administración, procesos y proveedores, se realiza conjuntamente con los dueños y/o administradores de la empresa.

Además se determinan las causas de los problemas; para lo cual se sugiere utilizar el diagrama Causa-Efecto, permitiendo identificar varias categorías de causas.

Luego se determina las diferentes áreas y/o funciones; obtenido una visión más amplia de áreas de trabajo y funciones de la empresa, en que estaría agrupada la mayoría de las causas de los problemas.

Luego se implementan acciones; identificado las causas y el área donde ocurre en la empresa, agrupándolas para ejecutar un plan de mejoras de procesos. El éxito del dependerá del compromiso que tengan los dueños/administradores, en iniciar con su propio aprendizaje y perfeccionamiento.

El proceso de mejora de la productividad y calidad, son acciones permanentes en toda empresa, son

actitudes de parte del personal para mantener la innovación, creatividad y hacer mejor las cosas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Medición de la capacidad de la empresa manufacturera para analizar sus procesos desde la falla. Según J.I.Pérez (2011).

Se propone un modelo heurístico para analizar la capacidad las empresas manufactureras en sus procesos a partir de las fallas.

La aplicación en los procesos productivos tiene como objetivo conseguir una buena calidad de los productos, disminuir costos operativos, mejorar la seguridad, optimizar los tiempos en los diferentes procesos logrando cumplir sus plazos de entrega, y así obtener una ventaja competitiva y clientes satisfechos.

Se basa en un estudio transversal descriptivo de 30 empresas manufactureras de Colombia. El modelo es una función de 16 ítems referentes a recolección, documentación y actualización de información relacionados con posibles eventos de falla. Se recurre al coeficiente alfa de Cronbach (0. 85) y a la comparación de la clasificación arrojada por el modelo (alto, relativo y bajo nivel de capacidad) y la descripción de características de las empresas analizadas: antigüedad, uso de SGC ISO 9000, rotación de empleados, herramientas de documentación de fallas e intereses competitivos.

El resultado obtenido fue: 57% de las empresas se concluye alta calidad, 26% relativa y el 17% baja; las Pymes demuestran desventajas. Con el modelo se puede identificar las causas de los problemas y poder eliminar.

Por lo tanto permite deducir que la aplicación de las técnicas de la ingeniería de la confiabilidad, en analizar y documentar procesos desde el

punto de vista de la falla, puede convertirse en una estrategia competitiva para que las empresas no solo puedan mantenerse en el mercado, sino que generen nuevos paradigmas de competitividad: estableciendo planes preventivos y correctivos para elevar la calidad.

Análisis de caso de éxito de Pymes Textiles en Guayaquil

En la actualidad las Pymes Textiles de Guayaquil, enfrenta una gran problemática que es la internacionalización de sus productos, la globalización exige que para que una empresa sea competitiva y pueda ganar mercados externos, deban ser sus productos y servicios de calidad. Siendo su dificultad la falta de implementación tecnológica, capacitación y apoyo de los diferentes entidades públicas y privadas.

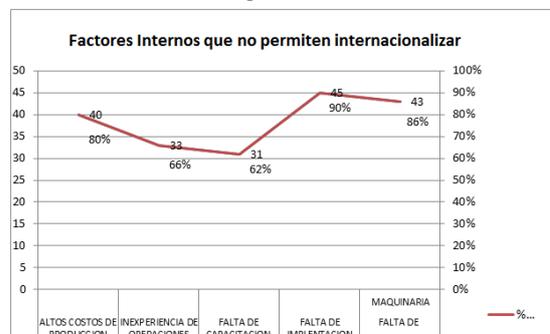
Según Macías (2014) Existen factores internos y externos en las Pymes textiles para que sus productos alcancen los mercados internacionales siendo:

Factores Internos

Tabla No. 2

Nº EMPRESAS	ALTOS COSTOS DE PRODUCCION	INEXPERIENCIA DE OPERACIONES	FALTA DE CAPACITACION	FALTA DE IMPLMENTACION TECNOLÓGICA	FALTA DE MAQUINARIA	TOTAL EMPRESAS
	40	33	31	45	43	50
% PARTICIPACION	80%	66%	62%	90%	86%	

Figura No. 1



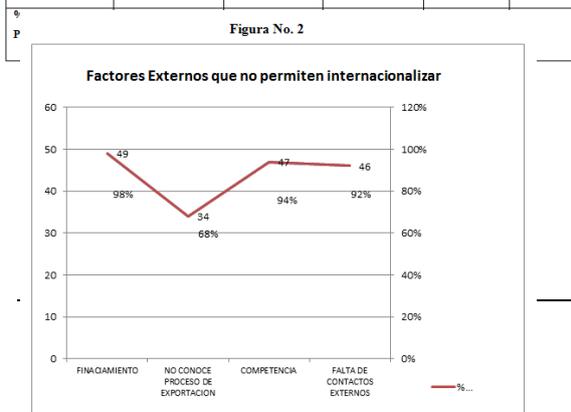
Observando laFiguraNo.1, se analiza que el 90% de las empresas afirman que por falta de implementación tecnológica dentro de sus operaciones

internas como externas no les permite internacionalizar, porque muchas empresas se manejan en forma informal generando una barrera para usar las diferentes herramientas tecnológicas. El 86% de las Pymes indican que los elevados costos de adquisición de maquinarias y equipos para producir en gran escala y extender sus operaciones en otros países es un impedimento para su internacionalización. Además el 80% de las empresas establecen que los costos de producir en un volumen mayor no permiten internacionalizar, ya que incurren en contratar mayor número de personal, se incrementan los costos en mejorar los procesos, también el obtener nuevos proveedores de materias primas es un problema financiero y de logística, también se incrementan los costos de servicios básicos y transporte. Igualmente el 66% de las empresas, temen explorar nuevos mercados ya que no tienen el conocimiento previo impidiéndoles internacionalizar, los estándares internacionales de calidad, prácticas comerciales y capacidad de producción son algunas de las operaciones que requieren de mayor especialización. Más aun el 62% de las empresas, consideran que el personal que labora en las Pymes textiles carece de capacitación para producir mercancías a bajo costo y de buena calidad para poder competir a nivel internacional, ya que la mayoría lo realiza de manera artesanal y para la distribución local.

Factores Externos

Tabla No. 3

Nº EMPRESAS	FINACIAMIENTO	NO CONOCE PROCESO DE EXPORTACION	COMPETENCIA	FALTA DE CONTACTOS EXTERNOS	TOTAL
	49	34	47	46	50



El 98% de las empresas creen que la falta de financiamiento es un gran problema para su internacionalización, ya que no existe apoyo directo de parte de la banca privada, por lo que tiene que recurrir a créditos donde tiene que presentar un sin número de documentos para su autorización, sin contar la tasa de interés del crédito. Además el 68%, desconoce sobre los procedimientos que se debe realizar para la exportación, siendo importante el apoyo del gobierno y de instituciones especializadas en estos trámites. También el 94% de las empresas consideran que la competitividad es un factor que atemoriza a las Pymes para su internacionalización, y que pocas Pymes de la ciudad de Guayaquil, tienen calidad, infraestructura, procesos bien establecidos y una fuerza laboral capacitada para competir a nivel internacional. Además el 92% de las Pymes, creen que falta de implementación tecnológica dentro de su empresa, influye en la capacidad de encontrar aliados fuera del país para establecer contacto y así comercializar sus productos.

Según Ortiz (2008) las Pymes para lograr la calidad de sus productos y ser competitivos, se debe analizar la aplicación de mejoras de procesos en las diferentes áreas de la empresa, además determinar los indicadores de producción y servicios que manejan las Pymes.

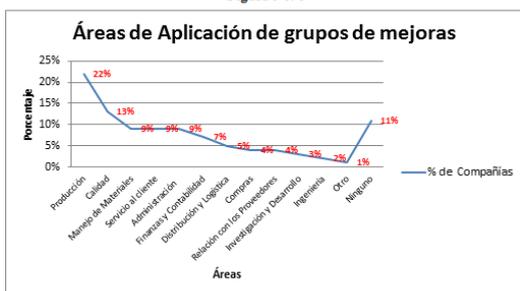
Del mismo modo es importante la optimización en la planificación y control de los recursos productivos, permitiendo que los procesos sean más eficientes, optimizando la cadena de producción. Para lo cual es importante la participación de grupos de trabajo en el mejoramiento de procesos, obteniendo la siguiente información:

Áreas de Aplicación de Grupo de Mejoras

Tabla No. 4

Áreas de Aplicación de grupos de mejoras	% de Compañías
Producción	22%
Calidad	13%
Manejo de Materiales	9%
Servicio al cliente	9%
Administración	9%
Finanzas y Contabilidad	7%
Distribución y Logística	5%
Compras	4%
Relación con los Proveedores	4%
Investigación y Desarrollo	3%
Ingeniería	2%
Otro	1%
Ninguno	11%

Figura No. 3



Analizando el Figura No.3 Determina que porcentaje de Pymes, aplican las mejoras de procesos y que áreas, reflejando como dominante producción con 22% de las empresas, seguida por al área de calidad con un 13%. Es muy alarmante que el 11% de las empresas tenga poco interés en mejorar sus métodos de trabajo.

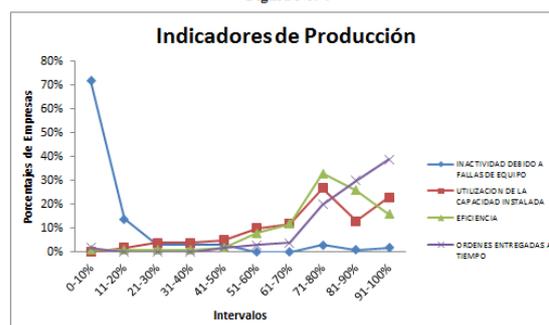
Con relación a los procesos productivos es importante determinar la implementación de programas de mejoras en la producción, para lo cual es necesario establecer indicadores de producción, demostrando que porcentaje de empresas utilizan sus recursos técnicos operativos para mejorar su producción.

INDICADORES DE PRODUCCION

Tabla No. 5

INTERVALOS DE VALORES DE INDICADORES	INACTIVIDAD DEBIDO A FALLAS DE EQUIPO	UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA	EFICIENCIA	ORDENES ENTREGADAS A TIEMPO
0-10%	72%	0%	1%	2%
11-20%	14%	2%	1%	0%
21-30%	3%	4%	1%	0%
31-40%	3%	4%	1%	0%
41-50%	3%	5%	2%	2%
51-60%	0%	10%	8%	3%
61-70%	0%	12%	12%	4%
71-80%	3%	27%	33%	20%
81-90%	1%	13%	26%	30%
91-100%	2%	23%	16%	39%

Figura No. 4



Examinando la Figura No.4, se determina que el 72% de las Pymes presentan entre el 0 y 10% de inactividad debido a fallas de los equipos, indicando una óptima aplicación de mantenimiento preventivo. Además el 27% de las empresas utilizan su capacidad instalada en 71 a 80%, siendo un parámetro aceptable. El 75% de las Pymes indican que tienen más de 70% de eficiencia, indicador bueno pero para la producción del mercado local. Solo el 39% de las empresas afirman entregar los pedidos a tiempo en un 91 a 100% de los casos.

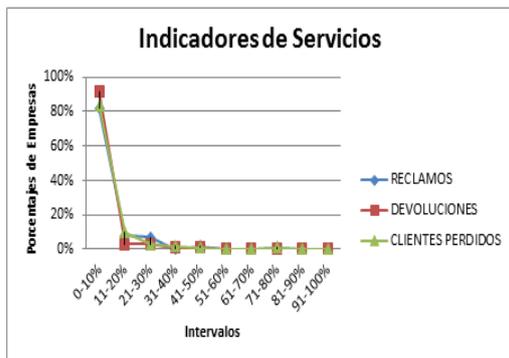
Además es necesario los porcentajes de reclamos que tienen los clientes, devoluciones de productos por inconformidades, y como consecuencia muchas veces se pierde los clientes. Siendo necesario determinar indicadores de servicio al cliente.

INDICADORES DE SERVICIOS

Tabla No. 6

INTERVALOS DE VALORES DE INDICADORES	RECLAMOS	DEVOLUCIONES	CLIENTES PERDIDOS
0-10%	82%	92%	84%
11-20%	8%	3%	10%
21-30%	7%	3%	3%
31-40%	0%	1%	2%
41-50%	2%	1%	1%
51-60%	0%	0%	0%
61-70%	0%	0%	0%
71-80%	1%	0%	1%
81-90%	0%	0%	0%
91-100%	0%	0%	0%

Figura No. 5



Observando la Figura No. 5, se determina que el 84% de las Pymes tiene pérdidas de clientes entre 0 y 10%, el 92% de las empresas tiene devoluciones de sus productos en un intervalo de 0 y 10%, del mismo modo el 82% de las empresas indican que existen reclamos de parte de los clientes entre 0 y 10%.

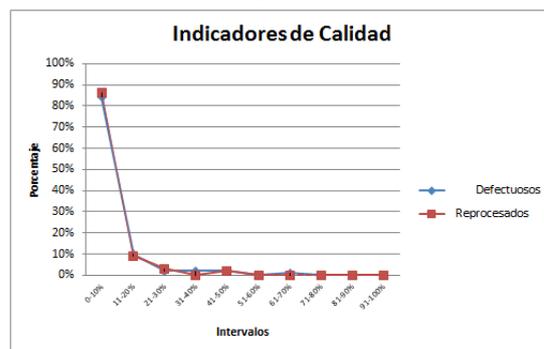
Por otro lado es importante determinar cómo lo realizan el control de calidad y sus parámetros de medición, determinando porcentajes de productos defectuosos y reprocesados.

Indicadores de Calidad

Tabla # 6

Intervalo de Valores	Porcentaje de empresas	
	Defectuosos	Reprocesados
0-10%	84%	86%
11-20%	10%	9%
21-30%	2%	3%
31-40%	2%	0%
41-50%	2%	2%
51-60%	0%	0%
61-70%	1%	0%
71-80%	0%	0%
81-90%	0%	0%
91-100%	0%	0%

Figura No. 6



Analizando la Figura No.6. En lo referente a productos defectuosos y como consecuencia la pérdida de clientes, el 84% de las empresas tienen un nivel de productos defectuosos entre 0 y 10%. Además el 86% de las Pymes determinan que los productos defectuosos que se pueden reprocesar, están entre 0 y 10%.

Estrategias para el mejoramiento de los procesos productivos de las Pymes textiles de Guayaquil

El apoyo a las Pymes en el país ha sido muy limitado, no se han implementado políticas eficaces y de gran impacto, que son necesarias para el gran desarrollo empresarial.

Pero son pocos los instrumentos técnicos cuyas políticas se han conservado de un gobierno a otro, como el programa de estrategias asociativas (Clusters) entre el año 2003 y 2007, fue considerado como un proyecto piloto sin repercusión nacional.

En lo relativo al periodo 2007 a 2010, se caracteriza por una visión sobre la planificación a nivel nacional con un apoyo de parte del gobierno a las pymes tanto político, técnico y financiero con el objetivo de fomentar la institucionalidad, facilitando en manejo de políticas de manejo productivo. Actualmente con la transformación productiva, cuyo objetivo es fomentar la cultura innovadora para que las empresas mejoren su productividad, optimizando la calidad y ser competitivos, el gobierno debe además de implementar una organización adecuada y flexible, complementar con personal capacitado y programas financiados adecuadamente, con apoyo político a que se mantenga por años, trascendiendo en el cambio cuantitativo de la competitividad.

Al mismo tiempo es necesario mejorar las estrategias asociativas a nivel nacional, en forma de redes como de consorcios de comercialización o exportación y desarrollo de proveedores. Un aspecto clave es la formación de profesionales expertos en materia de estrategias asociativas, con la posibilidad de actuar como instrumentos capaces de crear experiencias asociativas, colocando a las Pymes en mejores condiciones y facilitando su crecimiento.

Del mismo modo se ve la importancia de formalizar un vínculo de acciones políticas, técnicas, financieras entre el gobierno central y los gobiernos locales con el fin de territorializar los programas y orientar a un ambiente favorable a las Pymes, ayudando a disminuir las restricciones que tienen

para ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Respecto al sector Textil de la confección, no muestra un escenario alentador en términos del valor agregado, según el Banco Central, determina que hasta Noviembre de 2014, el sector tejido y confecciones exportaron 124,9 millones de dólares (26.946 toneladas).

No obstante las Pymes deberían añadir un valor agregado a sus productos especialmente en el servicio al cliente, esta estrategia permitirá encontrar el prestigio, reconocimiento y lealtad de los clientes, sin importar sus precios y volumen a ofrecer.

Por otro lado se recomienda ejecutar un *KnowHow*, es una ventaja competitiva que tienen las empresas al internacionalizarse, debido a los años de trayectoria en la industria, obtiene una gran experiencia permitiendo mejorar los índices de producción y calidad. De manera que lleguen a ser líderes en los mercados internacionales y de gran prestigio en los mercados locales. A pesar de restringir las importaciones e incrementarse las exportaciones, existe una balanza comercial negativa, lo que evidencia la necesidad de establecer estrategias de competencia dentro y fuera del país, logrando posicionar a la empresa e incentive su producción.

Además la globalización, cambios económicos, sociales y tecnológicos que soportan las Pymes en un entorno competitivo y complejo, la naturaleza del trabajo ha cambiado, siendo necesario que las personas que están al mando de las empresas se capaciten constantemente y realicen un seguimiento para lograr un mejoramiento productivo, además deben estar al día en las demandas que el entorno exige.

Por lo tanto los directivos de las empresas deben concientizarse y aplicar

técnicas adecuadas para ser competitivos. Siendo necesario medir el desempeño de las empresas y establecer indicadores que les permitan conocer los resultados que han dado sus estrategias de negocios. Es muy importante que las empresas sean conscientes de la cultura y valores empresariales, trabajando en consistencia de ellos con los objetivos estratégicos del negocio, para alinear empresa y recurso humano hacia los objetivos de su crecimiento.

Respecto a las áreas que más problemas tienen las empresas como la Producción y Calidad, se debe iniciar campañas de capacitación, siendo uno de los factores para que sus productos sean competitivos y puedan internacionalizarse. Se recomienda la aplicación de un enfoque integrado en la mejora de calidad y de productividad, que se adapte a las necesidades y características de las Pymes Textiles, siendo el más indicado el Lean Six Sigma (L.S.S.); es una estrategia para mejorar la calidad de los productos y servicios, mejorar la eficiencia de los procesos, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar su rentabilidad. Además es importante diseñar e implementar programas de integración productiva e innovación los mismos que se realizaran en conjunto con las políticas gubernamentales, y así obtener redes asociativas para que las Pymes consigan economías de escala ayudando a mejorar su productividad.

CONCLUSIONES

Luego de realizar un análisis de las Pymes del sector textil, se puede concluir que la internacionalización de las Pymes es una oportunidad para que crezcan, pero es necesario que mejoren gradualmente sus procesos internos y su producción local para posteriormente

conseguir nichos de mercado e iniciar su exportación.

Actualmente se ha incrementado la producción nacional de textiles, siendo su mercado más significativo los países andinos, pero existe una gran amenaza como es el contrabando e ingreso ilegal de textiles de diferentes lugares, sin pagar los aranceles de ley.

Existe interés de parte de las Pymes en los indicadores de producción, servicio y calidad demostrando que es una de las maneras de mejorar la productividad y ser competitivos.

Actualmente el gobierno está apoyando a sector textil por medio de incentivos fiscales y financieros con el objetivo de crear ecosistema de emprendimiento y así conseguir la transformación de la matriz productiva.

Es importante indicar que los cambios en las Pymes, se debe realizar por fases, para lo cual es importante el apoyo de los directivos con el compromiso de conseguir sus objetivos, éstos cambios se establecerán en el factor tecnológico, que abarca la parte estructural, personal y cultural; determinados objetivos y planes de la implantación de los cambios, los mismos que serán medidos y controlados.

Del mismo modo se debe asignar funciones y responsabilidades al personal, en actividades administrativas y operativas definidos en manuales, estos son instrumentos que apoyan al funcionamiento institucional, abarcando la información amplia y detallada acerca de su quehacer empresarial para la orientación de la institución, con el conocimiento del personal, involucrando un conjunto de principios y mecanismos para la gobernabilidad de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Alemán Vargas, F. (2014). *Perspectiva Económica 2014: Un Enfoque Gerencial*. Guayaquil: Espae.
- Arazi, M. C., & Baralla, G. (2012). La situación de las Pymes en América Latina. *Inter-American Development Bank (IADB)*.
- Arce Castro, B. A., & Calves Hernández, S. (2008). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes. *Tecsisotecatl*, (5).
- Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional (p. 18). Presentado en Seminario- taller: mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI, Montevideo, Uruguay.
- Braidot, N., & Soto, E. (1999). *Las Pymes Latinoamericanas*.
- Burneo, M. del C., & Miño, W. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a las PYME en el Ecuador. *En: Políticas de apoyo a las PYME en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago: CEPAL, 2010. LC/G. 2421-P. p. 209-244. Recuperado a partir de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/2558>
- Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua.
- Carrillo Daniela (junio 2010) Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección, Instituto Nacional de Estadística y Censos
- Castellanos, J. G. (2013). PyMES Innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Revista EAN*, 0(47), 10-33.
- Cely, N. (2006). Propuesta para mejorar la productividad e innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas.
- CENEC. (2010). Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2010: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study Cambridge, MA.
- El ciudadano. (2011, junio 14). Ley Antimonopolios no prohíbe la concentración económica sino que la regula. *Diario el telégrafo*. Guayaquil.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control.
- Guizar Montufar, R. (2004). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. Editorial: McGraw Hill. México.
- Howald, F. (2001). Obstáculos al desarrollo de la Pyme causados por el Estado, el caso del sistema tributario en Colombia. *Fundación FUNDES, Mc Graw Hill. Santiago de Chile*.
- Inec. (2010). Resultados | Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado 10 de julio de 2014, a partir de
- Ishikawa, K. (1998). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa / K. Ishikawa; tr. por Margarita Cárdenas*. Bogotá, Colombia : Norma.
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., & Skinner, S. J. (1997). *Gestión: calidad y competitividad*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- J.I.Perez, C.E. Patino (2011) Medición de la capacidad de la empresa manufacturera para analizar sus procesos desde la falla.
- Juran, J. (1992). Juran on quality by design.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28.

- Lisowska, M., Blanco, H., Arenas, H. A. G., Sanchez, H. H., & others. (2008). *Competencias, el camino para la competitividad de las pymes*. Universidad del Rosario.
- Llórens, F., & Fuentes, M. (2005). *Gestión de la Calidad Empresarial, Fundamentos e Implantación. Madrid. España. Ediciones Pirámide*.
- Macias Vaca, Lunnie Genesis (2014) (p.p54- 65) "La internacionalización de las Pymes del sector textil de la ciudad de Guayaquil" Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- MCPEC. (2010). *Agenda para la transformación productiva ecuador*. Quito, Ecuador: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.
- MCPEC. (2014). *Agenda para la transformación productiva*. Cologny, Switzerland: World Economic Forum.
- Molina Pérez, K. J. (2010). Análisis de la gestión financiera de las PYMES en la zona urbana de la ciudad de Latacunga.
- Muñoz, P., & Marlene, C. (2014). *Análisis de los factores que inciden en la competitividad del ecuador en los mercados internacionales: políticas laborales, seguridad jurídica, impuestos, acuerdos comerciales e incentivos a la inversión*.
- Olarte Salamanca, M. C., Aristizábal Cárdenas, M., & Gómez Roldán, I. (2013, mayo 14). *Marco teórico sobre competitividad* (Tesis).
- Ortiz. Rodríguez. (2008) situación actual de la pequeña industria de Guayaquil: Enfoque De Calidad y Productividad June 4 – June 6 2008, Tegucigalpa, Honduras
- Osorio Díaz, N. J. (2011). *Análisis de Mercado del Sector Industrias Manufactureras en Base a CIU 3 bajo un enfoque de concentración económica en el periodo 2000-2008 en el Ecuador*. QUITO/EPN/2011. Recuperado a partir de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/3828>
- Patiño Rubiano, B. (2006). *Gestión por competencias*. Universidad Nacional de Colombia.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E., Bueno Campos, E., & Rosas Sánchez, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- República del Ecuador. Código la Producción, Pub. L. No. Registro Oficial No.351 (2010).
- SENPLADES. (2013). *Buen vivir: plan nacional 2013-2017: todo el mundo mejor*.
- Singh, R. K., Garg, S. K., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547.
- Storey, D. J., Keasey, K., Wynarczyk, P., & Watson, R. (1987). The performance of small firms: Profits, jobs and failures. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Stumpo, G., & Ferraro, C. A. (2010). *Políticas de apoyo a las PYME en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales*. CEPAL. Recuperado a partir de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/2552>
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventaja competitiva para las Pymes

- colombianas. *Estudios Gerenciales*, 93, 73-98.
- Vergara, S. (2005, noviembre 29). *Pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Presentado en Seminario sobre políticas de financiamiento de las pymes y apertura comercial, Lima, Perú. Recuperado a partir de http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/Sem_Par_mzo_07.html
- WEF. (2013). *The Global Competitiveness Report 2012 - 2013* (p. 569). Geneva.
- Zevallos V., E. (2008). Pymes: una visión estratégica para el desarrollo económico y social, 29-44.

APÉNDICES

Figura 1: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Investigación: Estrategias para el mejoramiento de procesos productivos de las PYMES textiles de la ciudad de Guayaquil

Yo _____ identificado(a) con Cédula de ciudadanía No. _____ de _____ manifiesto haber recibido información acerca de la investigación en mención, la cual se pretende llevar con la facultad de postgrado de la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo. Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta a la encuesta que comprende el estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento si así lo estimo conveniente. De igual manera comprendo que mis respuestas serán completamente anónimas y que la información resultante del estudio será utilizada con fines académicos.

Nombre del Participante

Firma