

El contenido de esta obra es una contribución del autor al repositorio digital de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por tanto el autor tiene exclusiva responsabilidad sobre el mismo y no necesariamente refleja los puntos de vista de la UASB. Este trabajo se almacena bajo una licencia de distribución no exclusiva otorgada por el autor al repositorio, y con licencia [Creative Commons - Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0 Ecuador](#)



---

## **Oportunidades y potencialidades de la Pyme**

**Wilson Araque Jaramillo**

2016

ESPECIAL: TECNOLOGÍA PARA EMPRESAS

# Gestión

ECONOMÍA Y SOCIEDAD



## EL VIACRUCIS DEL SECTOR PETROLERO

P.V.P. \$ 4.48 CON IVA  
TIRAJE 6.999  
ISSN 1390-0072



262. ABRIL/MAYO 2016. ECUADOR. WWW.REVISTAGESTION.EC

# Oportunidades y potencialidades de la Pyme

< POR WILSON ARAQUE JARAMILLO\* >

El futuro del sector de la pequeña y mediana empresa (Pyme) depende de la voluntad y la acción política del Gobierno central y local, y del esfuerzo creativo e innovador del sector privado. Este debe estar orientado a la consolidación de un escenario productivo basado en los principios de la competitividad sistémica.

Esta competitividad requiere de la interacción de diversos actores productivos y no productivos como el sistema educativo, los gremios empresariales, el sistema financiero, los organismos internacionales, los propios consumidores y todos quienes estén interesados en el fortalecimiento del tejido productivo del Ecuador.

De acuerdo a **Juan José Muñoz** y otros, en su artículo *El enfoque de la competitividad sistémica*, el proceso de consolidación de la competitividad requiere de “un trabajo en conjunto bajo el esquema de colaboración mutua” entre los diversos actores interesados en la mejora competitiva nacional. Planteamiento que coincide con la Comisión Económica para América Latina (Cepal) cuando señala que la competitividad sistémica significa enfocar el análisis y las acciones de mejora a los cuatro niveles: lo microeconómico —la empresa—, lo mesoeconómico —el sector de actividad en que se mueve la empresa—, lo macroeconómico —las demás variables del entorno que inciden en la operación empresarial— y lo metaeconómico —las caracte-

terísticas comportamentales, culturales y estratégicas que influyen en el desarrollo productivo de los países—.

Entre los componentes estratégicos de consolidación de la competitividad sistémica de la Pyme se deben resaltar como prioritarios los siguientes:

1. La transformación de agrupaciones de empresas en *clusters*;
2. El trabajo colectivo basado en el desarrollo de cadenas productivas;
3. El impulso de financiamiento especializado;
4. El fomento del hábito por la práctica de la creatividad e innovación continua;
5. El estímulo por formas de gestión sostenibles;
6. La promoción de acciones dirigidas a mejorar la calidad de la mano de obra nacional expresada en los trabajadores y/o asesores técnicos que demandan las empresas.

**ESTADO Y EMPRESA DEBEN CONSOLIDAR UN ESCENARIO PRODUCTIVO BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.**

Varios de estos componentes se alinean con la propuesta de **Juan Llisterri** en el documento sobre desarrollo productivo de los países denominado *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa* —publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)—, guía que se enfoca a las siguientes áreas de trabajo para aumentar la competitividad:

1. Mejora del entorno empresarial;
2. Desarrollo de los mercados financieros para la Pyme;
3. Desarrollo de los mercados de servicios empresariales;
4. Apoyo a la innovación y a la difusión tecnológica;
5. Fortalecimiento de las cadenas productivas y las redes de empresas;
6. Fomento de la empresarialidad —promoción de emprendedores—.

**¿QUÉ PASA EN EL ECUADOR?**

Pensando en la coyuntura y en la futura proyección productiva del país, para que estos componentes generen los impactos efectivos y sistémicos esperados deben ser atendidos —en el corto, mediano y largo plazo—, a través del diálogo y la acción pública y privada, sobre la base de cuatro premisas clave: 2016 es un año difícil en materia política —año electoral— y económica

—mayor deterioro de la situación económica actual—, apreciación del dólar en el mercado internacional, caída sostenida de los precios del petróleo, incremento en las tasas de interés internacionales y apertura comercial con bloques comerciales como la Unión Europea.

Para entender los desafíos futuros de la Pyme se analiza la combinación de potencialidades, oportunidades y peligros en que se desenvuelven las pequeñas y medianas industrias, a partir de la evidencia empírica obtenida por la Encuesta de Coyuntura de la Pyme, aplicada cuatrimestralmente por el Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador (UASB) desde 2011.

## POTENCIALIDADES, OPORTUNIDADES Y PELIGROS

### Uso de la capacidad instalada

Se observa que las pequeñas y medianas industrias tienden a trabajar alrededor de cinco días a la semana y ocho horas por día (Gráficos 1 y 2), es decir, la capacidad instalada no está siendo usada al máximo. Si es que estas empresas ampliasen sus horas de trabajo y, por tanto, su capacidad de producción, podrían generar un conjunto de bienes a ser potenciados para fines de diversificación exportadora no petrolera y/o sustitución inteligente de

importaciones, convirtiéndose en un potencial generador y/o ahorrador de divisas, tan necesarias para poder mantener con niveles de operación sana al modelo monetario vigente.

Para conseguir esos objetivos de reingeniería de la orientación productiva nacional es necesario el concurso de la acción pública-pública, privada-pública y privada-privada, para llegar a generar eficiencia económica y equidad social. Entre las estrategias a implementar estarían las siguientes: creación de líneas de financiamiento especializadas para el sector de la pequeña y mediana industria (Pymi), impulso de programas de certificación laboral por rama industrial y promoción de procesos asociativos multipropósitos: comerciales, productivos, tecnológicos, financieros, etc.

### Capacidad exportadora

El porcentaje de Pymi que exportan sus productos es de apenas alrededor de 6% (Gráfico 3). Esta tendencia es similar a la registrada en estudios realizados a comienzos de la década pasada, lo que demuestra que la baja orientación exportadora de la Pymi es un problema estructural. Solamente la inyección de recursos y la ejecución sistemática de acciones encaminadas a ese propósito podrá cambiar la tendencia y lograr en el futuro que más productos ecuatorianos, de diversas ramas productivas,

GRÁFICO 1  
Número de días de operación por semana

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB.

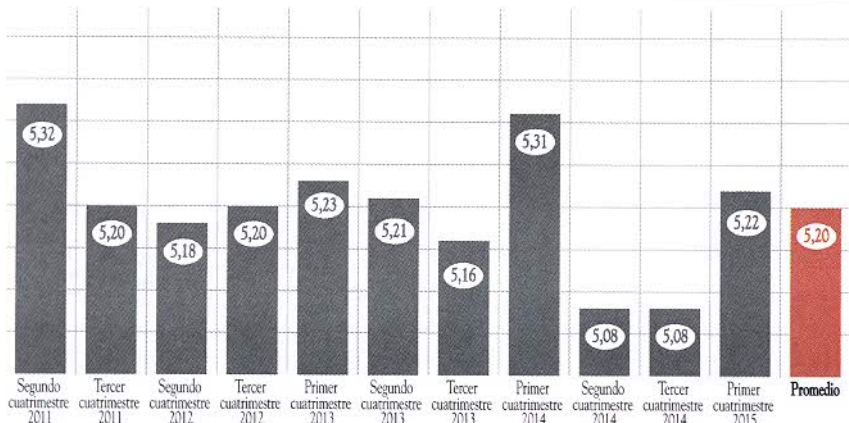


GRÁFICO 2  
Número de horas diarias de operación

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB.

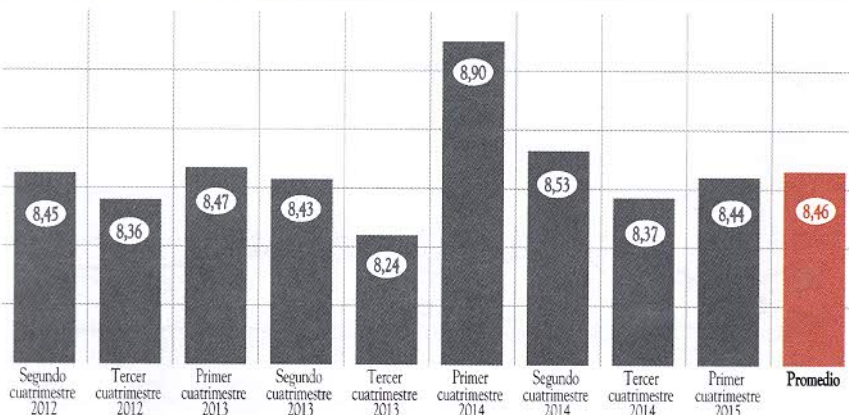
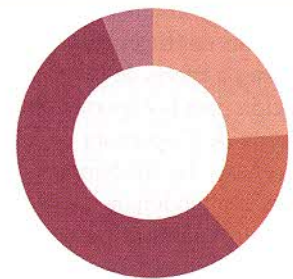


GRÁFICO 3  
Mercado que cubre

FUENTE: COMPARTIMIENTO CONSOLIDADO DE LA ENCUESTA DE COYUNTURA DE LA PYME ENTRE 2012 Y 2015.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB.



Local: 24%  
Provincial: 15%  
Nacional: 55%  
Internacional: 6%

sean reconocidos en el exterior como sinónimo de calidad e innovación.

### Empleo e inversiones

En promedio las Pymi generan cerca de 32 fuentes de trabajo (entre empleados permanentes y ocasionales) aunque, de acuerdo a la percepción empresarial registrada en las últimas encuestas, esta tiende a estancarse, es decir, los propietarios de las pequeñas empresas dicen —en su mayoría— que tenderán a no contratar nueva mano de obra (Gráfico 4).

Similar tendencia muestra la variable inversiones: los representantes de las Pymi señalan que no realizarán nuevas inversiones en sus negocios. Esa tendencia se presenta en 59% de casos.

### Horas de capacitación

Como un elemento más de oportunidades de mejoramiento de las Pymi está la capacitación de los trabajadores, la incorporación de tecnologías de información y comunicación, y el uso de servicios de asesoría externa. Según la Encuesta de Coyuntura de la Pyme, estos tres aspectos se han mantenido sin mayores variaciones (Gráficos 4, 5 y 6).

### Exportación al mercado europeo

Una de las oportunidades de negocio-clave que, en el mediano y largo plazo, tenderá a surgir es la posibilidad de colocar productos en mercados como la Unión Europea, una vez que se firme el acuerdo. De ahí que, como un dato con comportamiento positivo, es que las Pymi están generando mejores condiciones a través de las acciones de preparación para la exportación. Según la Encuesta de Coyuntura de la Pyme, las pequeñas y las medianas industrias muestran una tendencia hacia el mejoramiento en cuanto a las condiciones económicas internas para la exportación, las condiciones gerenciales sobre habilidades para exportar y la preparación del recurso humano para la exportación.

### Infraestructura física general del país

En los últimos años el Gobierno nacional —específicamente el presidido por el economista Rafael Correa— se ha preocupado por dotar de un soporte importante de infraestructura básica —carreteras, aeropuertos, hidroeléctricas—. Esta infraestructura, acompañada de una estrategia efectiva de dinamización productiva, se puede convertir en elemento clave para promover la tan ansiada transformación productiva con equidad social, dentro de la cual el sector de la pequeña y la mediana empresa juega un rol determinante a la hora de conseguir un funcionamiento

sistémico óptimo del tejido empresarial ecuatoriano. Según la Encuesta de Coyuntura de la Pyme, la percepción sobre la infraestructura base —para la realización de las actividades productivas— se ubica en cerca de 90% como positiva.

**90% DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS VEN COMO POSITIVA LA CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA BÁSICA REALIZADA POR EL ACTUAL GOBIERNO.**

GRÁFICO 4  
Número de trabajadores

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB.

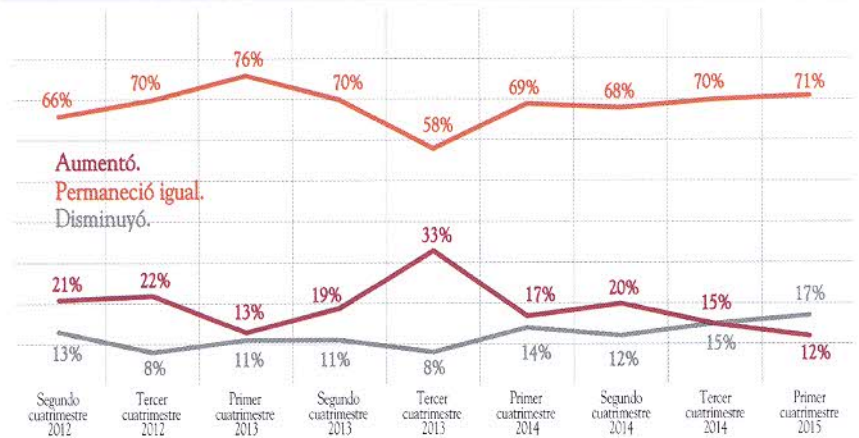
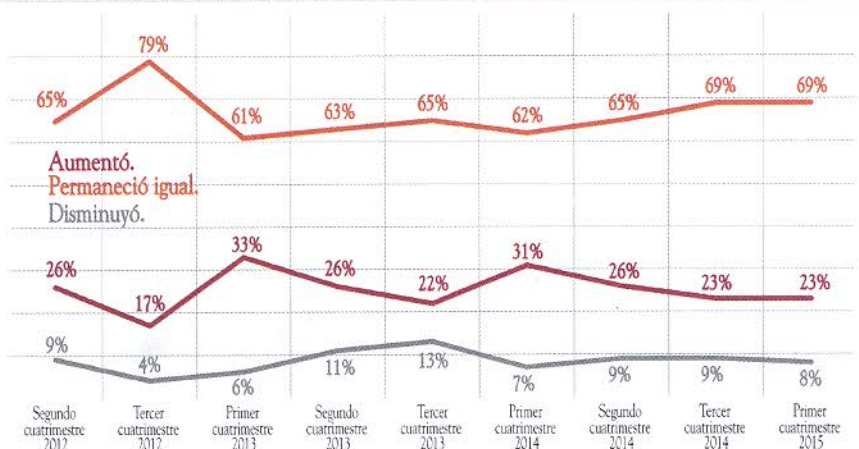


GRÁFICO 5  
Horas de capacitación ofrecida a sus trabajadores

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB.



**Confianza**

Para lograr un desarrollo productivo integrado también es necesario trabajar en variables vinculadas a espacios intangibles del comportamiento empresarial, como es el caso de la confianza como impulsor de las decisiones orientadas a la mayor inversión en actividades productivas. Para esto se requiere que las políticas y las leyes —entendidas como las reglas del juego de un negocio— tiendan a ser permanentes, generando tranquilidad en el inversionista interesado en desarrollar alguna actividad productiva. Esta confianza se refleja en inversión, empleo y pro-

ducción que tanta falta hacen a países como el Ecuador que, por muchos años, han estado acostumbrados a sobrevivir a base de un modelo rentista petrolero.

Según la Encuesta de Coyuntura de la Pyme, 66% de empresas de la pequeña y la mediana industria tienen una percepción positiva sobre la apertura del sector financiero privado al buscar acceso a fuentes de financiamiento. En el caso de la banca pública la percepción es menos favorable, siendo de 50%, lo cual da a entender el trabajo pendiente que ha de hacer la banca pública.

Un mejor sistema público de financiamiento tendría como resultado la generación de espacios de relación con el

sector productivo, orientados a mejorar su competitividad a través de la definición de tasas de interés, plazos, montos y períodos de gracia acordes a la realidad de la actividad económica de las Pyme.

**DE LA VENTAJA COMPETITIVA A LA VENTAJA COLABORATIVA**

Ahora el reto es cómo pasar de una propuesta de acción estratégica, basada en la ventaja competitiva, hacia una *ventaja colaborativa* que tenga el soporte del enfoque y el alcance de la promoción, a nivel de todo el tejido empresarial del país e incluso regional. Es en esta ventaja colaborativa en la que los principios de solidaridad y eficiencia productiva se mezclan para conseguir la ansiada transformación productiva con equidad social, así como la interacción con empresas de países geográficamente más cercanos.

La ventaja colaborativa implica un espacio del trabajo colectivo, asociativo o cooperativo, practicado por los diversos actores que integran una cadena productiva vinculada a la producción y la comercialización de cierto tipo de bien o servicio. El momento que se promueve a la estructura productiva bajo este enfoque se crean las bases para la consolidación del desarrollo empresarial. Así han actuado los países avanzados, gracias a la oferta mundial de productos de calidad y con altos niveles de creatividad e innovación.

Para lograr ese escenario positivo sobre el funcionamiento sistémico de la producción promovida de las empresas que forman parte de la estructura productiva nacional, es clave realizar estas acciones:

1. Promover la *transformación* de aglomeraciones de empresas en *clusters*.
2. Pasar a la *integración* sinérgica de estos *clusters* dentro de las cadenas productivas nacionales e incluso regionales.

Todo ello sobre la base de una *reelación de complementariedad* entre la *inversión pública y privada*, en la que el

GRÁFICO 6  
**Incorporación de tecnologías de información y comunicación**

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB.

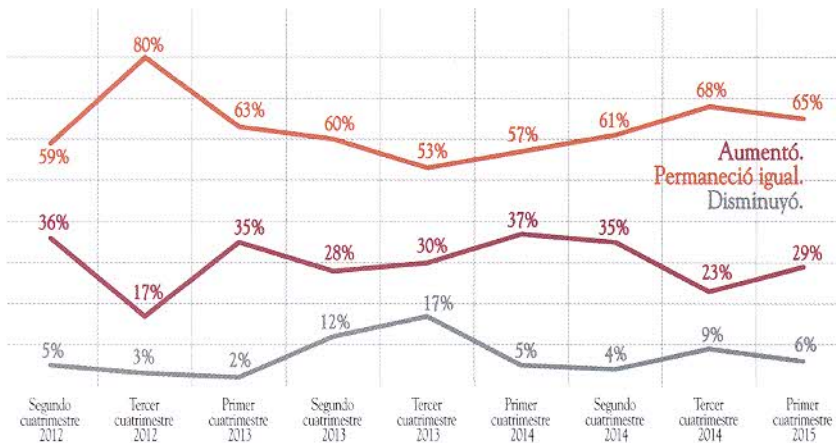
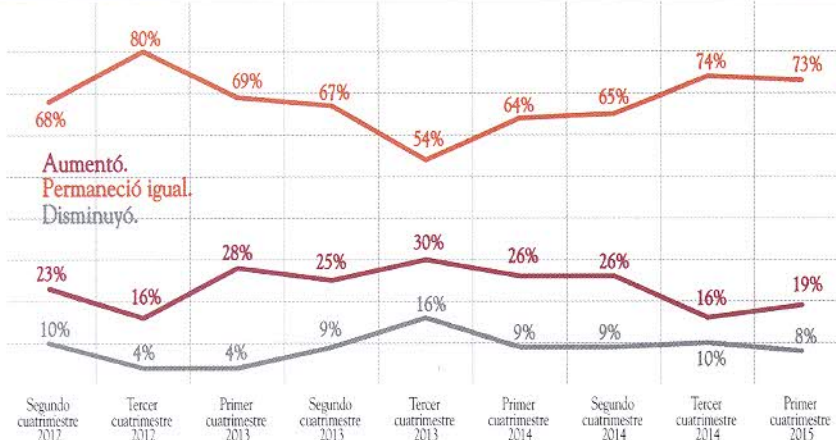


GRÁFICO 7  
**Uso de servicios de asesoría externa por parte de su empresa**

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.  
ELABORACIÓN: OBSERVATORIO DE PYME DE LA UASB.



Gobierno central, articulado con los gobiernos locales, cree espacios basados en la *atractividad* y la *dinamización* productiva como medios para lograr un clima de confianza en el entorno operativo de las empresas que ya están en funcionamiento o que están por ser creadas en un determinado territorio.

El proceso de promoción de la atractividad de la inversión debe ser *descentralizado*. A partir de una identificación preliminar de potencialidades productivas territoriales actuales y futuras, se puede proceder a generar incentivos para la inversión en todo el territorio, por ello la importancia de la articulación entre el Gobierno central y los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) más los actores diversos que integran el sector privado.

Mucho de lo que se ha logrado en el campo de la economía popular y solidaria podría ser de utilidad para consolidar estrategias basadas en el enfoque y el alcance de las ventajas colaborativas. Por ejemplo, una *estrategia de organización ancla inclusiva* es una opción para identificar y promover a una empresa o un grupo de empresas con el soporte de otra que esté en mejores condiciones, para que esta brinde ayuda financiera, productiva y/o tecnológica.

Por último, un buen espacio productivo para la dinamización colaborativa entre empresas de diferente tamaño es el impulso —en alineamiento con las tendencias globales— de sectores como *turismo* y *tecnologías de información y comunicación (TIC)*, en el que el Ecuador tiene grandes potencialidades humanas y/o naturales. En el caso del sector turístico, por ejemplo, por la gran diversidad que tiene el país, se pueden estimular actividades de *ecoturismo*, convirtiendo este proyecto en una estrategia de Estado, independiente del Gobierno de turno. Esto sumado a la infraestructura física, construida en los últimos años, aparece como un factor a favor para la dinamización productiva integrada del tejido empresarial. **G**

\* Economista y doctor, PhD en Administración. Director del Área de Gestión y del Observatorio de la Pyme de la UASB.

## De funerales

POR ÉDGAR VÁSQUEZ I.

Es muy triste escuchar que **Michael Douglas** tenga cáncer y que le quedarían pocos meses de vida. Asusta la posible partida definitiva del gran actor que estigmatizó a los millonarios neoyorquinos en esa obra maestra denominada *Wall Street* (**Oliver Stone**, 1988) que le significó el Óscar indiscutible al protagonizar al despiadado Gordon Gekko, lamentable paradigma de muchos inescrupulosos acaudalados. *Wall Street* es el modelo de película que no debe tener secuela, por ello su continuación *Wall Street. El dinero nunca duerme* (2010) no es ni la caricatura de la primera y Douglas no debió hacerla.

Él es uno de los mejores actores de nuestra época. Con su fuerza interpretativa volvió legendarias a películas como *Bajos instintos* (**Paul Verhoeven**, 1992) y *Atracción fatal* (1987, **Adrian Lyne**). Es recordado por sus inicios en la televisión con la serie *Las calles de San Francisco* con el célebre **Karl Malden** y, especialmente, por otro de los tesoros del cine, *El síndrome de China* (**James Bridges**, 1979), con **Jack Lemmon** y **Jane Fonda**. Seguramente algunos no conocen que el primer Óscar para Douglas provino de la producción que realizó en *Atrapado sin salida* (**Milos Forman**, 1975), cinta que ganó en ese año cinco estatuillas: Mejor Película, Mejor Director, Mejor Actor (**Jack Nicholson**), Mejor Actriz (**Louis Fletcher**) y Mejor Guión Adaptado. Polifacético, Douglas ha protagonizado trabajos dramáticos como *Día de furia* (1993, **Joel Schumacher**) y divertidos y románticos como *The American President* (1995, **Rob Reiner**), así como una treintena de valiosas producciones.

Que algo suceda y que Douglas, que hasta el año pasado trabajó en algunas cintas (*Ant Man* de **Hank Pym**), siga acompañando a los cinéfilos. Lo cierto es que han partido buenos artistas y cada semana hay funerales. Se fue **David Bowie**, astro del rock inglés, apóstol del *underground* que inspiró a grandes grupos como Pink Floyd. Versátil, multidisciplinario, fecundo, hizo cine también y dejó su huella en *Laberinto* (1986, **Jim Henson**) que consolidaría a promesas como **Jennifer Connelly** (*A Beautiful Mind*, 2001, Óscar a Mejor Película).

Otra despedida fue la de **Maurice White**, voz y compositor de Earth, Wind & Fire, maravillosa banda de *soul* y *pop* de los años setenta, que permanece en el imaginario popular con sus bellas canciones de amor, esperanza y paz como *September*, *Fantasy* o *Reasons*.

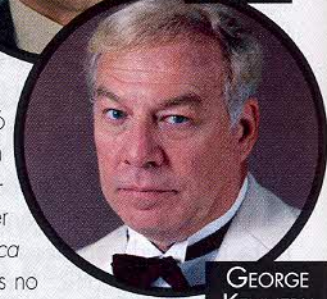
Dijo adiós **Keith Emerson**, el alma del afamado conjunto de rock progresivo Emerson, Lake & Palmer, que le daría mayor contenido y tamaño al rock setentero. Emerson, Lake & Palmer legó al mundo melodías de tanta personalidad como la balada universal *Ces't La Vie* o la monumental *Fanfare for the Common Man* y temas de películas como *Peter Gunn*, sin dejar de mencionar sus fantásticas reinterpretaciones clásicas como pianista.

Falleció **George Kennedy**, legendario actor estadounidense, que hizo más de 200 películas, desde *Espartaco* hasta la inolvidable serie *Dallas*, *Terremoto*, la saga de *Aeropuerto* y ¿Y dónde está el policía? De igual manera se marchó **Tony Burton**, conocido por su papel de entrenador de Apollo Creed en *Rocky I, II y III* y, luego, de Rocky Balboa al morir Apollo en *Rocky IV* (por cierto, *Creed* de 2015, que permitió que **Silvester Stallone** fuera nominado al Óscar por Mejor Actor de Reparto, es una película digna de ser vista). Partió **George Gaynes**, el comandante Lassard de las numerosas *Locademia de Policía* y de gran desempeño en la divertidísima comedia *Tootsie* (1982, **Sydney Pollack**).

Estos grandes actores que se han ido divertieron con su trabajo a la gente en una sala de cine o en sus hogares. Fueron artífices de momentos especiales que unieron familias y construyeron recuerdos inolvidables. Desde esa perspectiva y, paradójicamente, no se han ido y nunca se irán. **G**



MICHAEL DOUGLAS



GEORGE KENNEDY