

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
PRODUCCIÓN GRÁFICO A PARTIR DE LA VIGENCIA
DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE
CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

Autor: MARCO VINICIO ORELLANA LÓPEZ
vinicioorellana@yahoo.es

Director: ING. JAIME CADENA, MSC.
jaime.cadena@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Marco Vinicio Orellana López, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Marco Vinicio Orellana López

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Marco Vinicio Orellana López, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena Echeverría, Msc.
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Al ser más divino DIOS. Por la vida y por toda su obra grandiosa, por sus bendiciones y por darme las fuerzas para concluir con éxito mi tercer título profesional.

A mis padres Marco y Gladys, mis hermanas María del Carmen y Soraya, por estar siempre a mi lado, brindándome consejos y fortaleza para conducirme de la mejor manera por la vida y sacar el mejor provecho. Gracias por su apoyo y preocupación constante, gracias por considerar mi triunfo como el suyo propio.

Al Ing. Jaime Cadena Echeverría, por su dirección, paciencia, entrega y valiosos consejos que me permitieron alcanzar los objetivos de esta tesis.

A todos los empresarios de la industria del sector gráfico en la ciudad de Quito, que me brindaron su valioso apoyo, conocimientos y compartieron sus ideas para que pueda comprender el dinamismo de este sector.

A la consultora internacional: E-VOTE a las entidades del sector público: Ministerio de Salud Pública, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ministerio de Relaciones Laborales, Banco Central del Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a las empresas privadas: Diners Club del Ecuador y Banred, a cada una de las autoridades de turno de estas organizaciones, por haber depositado en mí su voto de confianza para poder fruto de la experiencia adquirida plasmar todos mis conocimientos en este proyecto investigativo.

A la noble Escuela Politécnica Nacional, porque gracias a su prestigio se me han abierto las puertas en algunos campos, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente. A sus muy distinguidos profesores, quienes me han ayudado a madurar, aprender y creer que a través de sus enseñanzas puedo lograr este tan anhelado sueño.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a los seres que más amo mis padres, por ser mi más grande fuente de inspiración para mis logros.

Marco Vinicio

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|------|
| DECLARACIÓN..... | i |
| CERTIFICACIÓN..... | ii |
| AGRADECIMIENTOS..... | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| LISTA DE FIGURAS..... | x |
| LISTA DE TABLAS..... | xiii |
| LISTA DE CUADROS..... | xvi |
| LISTA DE ANEXOS..... | xvii |
| | |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 20 |
| 1.2 ANTECEDENTES..... | 24 |
| 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 26 |
| 1.3.1 PROCEDIMIENTOS EN EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA .. | 28 |
| 1.4 OBJETIVOS..... | 32 |
| 1.4.1 OBJETIVO GENERAL..... | 32 |
| 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 32 |
| 1.5 JUSTIFICACIÓN..... | 33 |
| 1.5.1.- JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA..... | 33 |
| 2.1 BASE LEGAL..... | 34 |
| 2.1.1 LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA..... | 34 |
| 2.1.2 DE LOS PROCEDIMIENTOS DINÁMICOS DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA..... | 35 |
| 2.1.2.1 <i>Catálogo Electrónico</i> | 36 |
| 2.1.2.2 <i>Ínfima Cuantía</i> | 37 |
| 2.1.2.3 <i>Subasta inversa electrónica</i> | 39 |
| 2.1.2.4 <i>Menor cuantía</i> | 41 |
| 2.1.2.5 <i>Cotización</i> | 43 |
| 2.1.2.6 <i>Licitación</i> | 45 |
| | |
| 2.2 CONTRATACIÓN PÚBLICA..... | 46 |

| | |
|---|----|
| 2.2.1 EL SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA | 47 |
| 2.2.1.1 <i>Importancia del Servicio Nacional de Contratación Pública</i> | 50 |
| 2.2.1.2.- <i>Objetivos del Servicio Nacional de Contratación Pública</i> | 51 |
| 2.2.2 SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA | 51 |
| 2.2.2.1 <i>Objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública</i> | 52 |
| 2.3 SECTOR GRÁFICO Y PYMES | 54 |
| 2.3.1 PYMES | 54 |
| 2.3.1.1 <i>Concepto</i> | 54 |
| 2.3.1.2 <i>Clasificación de las pymes</i> | 54 |
| 2.3.1.3 <i>Caracterización de las pymes en Ecuador</i> | 56 |
| 2.3.1.4 <i>Pymes del sector gráfico</i> | 57 |
| 2.4 METODOLOGÍAS DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | 60 |
| 2.4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA | 60 |
| 2.4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | 62 |
| 2.4.3 HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | 64 |
| 2.4.3.1 <i>Matriz FODA</i> | 64 |
| 2.4.3.2 <i>Las cinco fuerzas de Porter</i> | 65 |
| 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO | 73 |
| 3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR | 73 |
| 3.1.1.1 <i>Entorno económico</i> | 73 |
| 3.1.1.2 <i>Entorno político</i> | 75 |
| 3.1.1.3 <i>Entorno Social</i> | 76 |
| 3.1.1.4 <i>Entorno Tecnológico</i> | 77 |
| 3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO | 78 |
| 3.1.2.1 <i>Generalidades</i> | 78 |
| 3.1.2.2 <i>Entidades y gremios de la industria</i> | 79 |
| 3.1.2.3 <i>Exportaciones del sector industrial gráfico</i> | 80 |
| 3.1.2.4 <i>Importaciones del sector industrial gráfico</i> | 83 |
| 3.1.2.5 <i>Generación de empleos</i> | 84 |
| 3.1.3.- METODOLOGÍA APLICADA | 87 |
| 3.1.3.1 <i>Tipo de investigación</i> | 87 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 3.1.3.2 | <i>Diseño de la investigación</i> | 88 |
| 3.1.3.3 | <i>Procedimiento</i> | 88 |
| 3.1.3.4 | <i>Técnicas y fuentes para recolectar la información</i> | 90 |
| 3.1.3.4.1 | <i>Investigación Bibliográfica</i> | 90 |
| 3.1.3.4.2 | <i>Encuesta</i> | 90 |
| 3.1.3.5 | <i>Delimitar la población de la industria gráfica</i> | 91 |
| 3.2 | ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA | 113 |
| 3.2.1 | ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN EN GENERAL DE LAS MIPYMES EN CONTRATACIÓN PÚBLICA DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2008 AL 2015 | 115 |
| 3.2.1.1 | <i>La contratación pública de las mipymes en el Ecuador y su participación en relación con los montos adjudicados por tamaño de empresa durante el periodo de los años comprendidos entre el 2012 al 2015</i> | 115 |
| 3.2.2 | ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MONTO Y NÚMERO DE EMPRESA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015 | 119 |
| 3.2.2.1 | <i>Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2010</i> | 120 |
| 3.2.2.2 | <i>Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2011</i> | 122 |
| 3.2.2.3 | <i>Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2012</i> | 124 |
| 3.2.2.4 | <i>Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2013</i> | 126 |
| 3.2.2.5 | <i>Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2014</i> | 128 |
| 3.2.2.6 | <i>Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2015</i> | 130 |
| 3.2.2.7 | <i>Resumen de la participación en número y monto de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 al 2015</i> | 132 |
| 3.2.3 | ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR ESPECIALIDAD DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DURANTE EL PERÍODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015 | 134 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.3.1 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de subasta inversa electrónica en el periodo comprendido entre los años 2010-2015 | 134 |
| 3.2.3.2 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de menor cuantía en el periodo comprendido entre los años 2010-2015..... | 137 |
| 3.2.3.3 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de cotización en el periodo comprendido entre los años 2010-2015..... | 138 |
| 3.2.3.4 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de contratación directa en el periodo comprendido entre los años 2010-2015..... | 140 |
| 3.2.3.5 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de selección en el periodo comprendido entre los años 2010-2015..... | 142 |
| 3.2.3.6 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en las ferias inclusivas en el periodo comprendido entre los años 2010-2015. ... | 145 |
| 3.2.3.7 Resumen de la participación en número y monto de empresas del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito en el periodo comprendido entre los años 2010-2015..... | 146 |
| 3.2.4 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MINISTERIO CON MAYOR ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA DURANTE EL PERÍODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2013 AL 2015 | 148 |
| 3.2.4.1 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en los ministerios con mayor asignación presupuestaria en el año 2013..... | 149 |
| 3.2.4.2 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en los ministerios con mayor asignación presupuestaria en el año 2014..... | 151 |
| 3.2.4.3 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en los ministerios con mayor asignación presupuestaria en el año 2015..... | 153 |
| 3.2.4.4 Resumen de la participación del número de empresas por años en las entidades públicas con mayor asignación presupuestaria..... | 155 |
| 3.3 EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO | 156 |
| 3.3.1 EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MONTO Y NÚMERO DE EMPRESAS DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015..... | 157 |
| 3.3.2 EVALUACIÓN DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR | |

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR ESPECIALIDAD DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015..... | 161 |
| 3.3.3 EVALUACIÓN DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MINISTERIO CON MAYOR ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2013 AL 2015..... | 163 |
| 3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO..... | 166 |
| 3.4.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD DE PORTER PARA EL SUBSECTOR..... | 167 |
| 3.4.1.1 <i>Análisis de las amenazas de entrada</i> | 168 |
| 3.4.1.2 <i>Análisis del poder de negociación de los compradores</i> | 178 |
| 3.4.1.3 <i>Análisis del poder de los proveedores</i> | 182 |
| 3.4.1.4 <i>Análisis de la rivalidad entre competidores existentes</i> | 186 |
| 3.4.1.5 <i>Análisis de la amenaza de productos sustitutos</i> | 189 |
| 3.4.1.6 <i>Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> | 191 |
| 3.4.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO, COMO UN SISTEMA DE ELEMENTOS ORIENTADO A LA COMPETITIVIDAD. | 192 |
| 3.4.2.1 <i>Propuesta de estrategias que ayuden a las pymes del sector gráfico a ser más competitivas en este sector industrial.</i> | 197 |
| 3.4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE IMPIDEN QUE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO PUEDAN PARTICIPAR EN CONTRATACIÓN PÚBLICA..... | 200 |
| 3.4.4 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO, COMO UN SISTEMA DE ELEMENTOS ORIENTADO EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA..... | 202 |
| 3.4.4.1 <i>Propuesta de estrategias que ayuden a las pymes del sector gráfico a participar en el Sistema Nacional de Contratación Pública.</i> | 205 |
| 3.4.5 PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS..... | 212 |
| 4.1 CONCLUSIONES..... | 213 |
| 4.2 RECOMENDACIONES..... | 215 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. 1: Análisis esquemático de un problema..... | 29 |
| Figura 2.1: Las cinco fuerzas de Porter | 66 |
| Figura 3.1 Caída del precio del petróleo..... | 74 |
| Figura 3. 2: Evolución del Producto Interno Bruto y su relación con el precio del petróleo..... | 74 |
| Figura 3.3: Representación gráfica de las exportaciones realizadas por las pymes del sector gráfico durante los años 2002 al 2006 | 81 |
| Figura 3.4: Representación gráfica número de trabajadores contratados..... | 85 |
| Figura 3.5: Estructura ocupacional del sector gráfico | 87 |
| Figura 3. 6: Representación gráfica de la pregunta No. 1 | 97 |
| Figura 3.7: Representación gráfica de la pregunta No. 2 | 98 |
| Figura 3.8: Representación gráfica de la pregunta No. 3 | 100 |
| Figura 3.9: Representación gráfica de la pregunta No. 4 | 101 |
| Figura 3.10: Representación gráfica de la pregunta No. 5 | 102 |
| Figura 3.11: Representación gráfica de la pregunta No. 6 | 104 |
| Figura 3.12 Representación gráfica de la pregunta No. 7 | 105 |
| Figura 3.13: Representación gráfica de la pregunta No. 8 | 106 |
| Figura 3.14: Representación gráfica de la pregunta No. 9 | 107 |
| Figura 3.15: Representación gráfica de la pregunta No. 10 | 109 |
| Figura 3.16: Representación gráfica de la pregunta No. 11 | 111 |
| Figura 3.17: Representación gráfica de la pregunta No. 12 | 112 |
| Figura 3.18: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Mipymes en general-Periodo 2012-2015..... | 117 |
| Figura 3.19: Representación gráfica de las compras públicas a las mipymes en general | 118 |
| Figura 3.20: Representación gráfica de las compras públicas a las mipymes por Ministerio. Periodo 2008-2015 | 119 |
| Figura 3.21: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2010..... | 121 |
| Figura 3.22: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito” – Año 2010 | 121 |
| Figura 3.23: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Año 2011..... | 123 |

| | |
|---|-----|
| Figura 3.24: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2011 | 123 |
| Figura 3.25: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2012..... | 125 |
| Figura 3.26: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2012 | 125 |
| Figura 3.27: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2013..... | 127 |
| Figura 3.28: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2013 | 127 |
| Figura 3.29: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2014..... | 129 |
| Figura 3.30: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2014..... | 129 |
| Figura 3.31: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2015..... | 131 |
| Figura 3.32: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2015..... | 131 |
| Figura 3.33: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de subasta inversa electrónica. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015..... | 135 |
| Figura 3.34: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de subasta inversa electrónica. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015..... | 136 |
| Figura 3.35: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de menor cuantía. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”.- Periodo 2010-2015..... | 138 |
| Figura 3.36: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de cotización. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Periodo 2010-2015..... | 139 |
| Figura 3.37: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de cotización. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. –Periodo 2010-2015 | 140 |
| Figura 3.38: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de contratación directa. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015 | 141 |
| Figura 3.39: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de contratación directa. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito” – Periodo 2010-2015 | 142 |

| | |
|--|-----|
| Figura 3.40: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de selección. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015..... | 143 |
| Figura 3.41: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de selección. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015 | 143 |
| Figura 3.42: Representación gráfica del número de empresas por Ministerio. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito” – Año 2013..... | 150 |
| Figura 3.43: Representación gráfica del número de empresas por Ministerio. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”- Año 2014..... | 152 |
| Figura 3.44: Representación gráfica del número de empresas por Ministerio. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”.- Año 2015..... | 154 |
| Figura 3.45: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado a las pymes gráficas por Ministerio. Periodo 2010-2015 | 158 |
| Figura 3.46: Representación gráfica de la participación del número de empresas del sector industrial gráfico. Periodo 2010-2015..... | 159 |
| Figura 3.47: Representación gráfica del número de empresas contratadas por procedimiento de contratación. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”- Periodo 2010-2015..... | 162 |
| Figura 3.48: Representación gráfica de la participación de las pymes gráficas por ministerio. Periodo 2013-2015 | 164 |
| Figura 3.49: Representación gráfica de las frecuencias de las barreras de entrada..... | 170 |
| Figura 3.50: Representación gráfica de los factores de análisis de poder de los compradores | 179 |
| Figura 3.51: Representación gráfica de los factores del análisis del poder de los proveedores..... | 184 |
| Figura 3.52: Representación gráfica de los factores de análisis de poder entre competidores..... | 187 |
| Figura 3.53: Representación gráfica de los factores de la amenaza de productos sustitutos..... | 190 |
| Figura 3.54: Representación gráfica del resumen de las fuerzas de competitividad..... | 192 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 2.1 Clasificación de las pymes según las variables..... | 54 |
| Tabla 2.2: Clasificación de las pymes según las normas..... | 55 |
| Tabla 2.3: Clasificación de las pymes según las propuestas | 55 |
| | |
| Tabla 3.1: Exportaciones del sector gráfico durante los años comprendidos entre el 2002 al 2006..... | 80 |
| Tabla 3.2: Exportaciones del sector industrial durante el año 2008..... | 81 |
| Tabla 3.3: Importaciones del sector industrial gráfico año 2008 | 83 |
| Tabla 3.4: Número de trabajadores contratados en el periodo de los años comprendidos entre el 2013 al 2015 | 84 |
| Tabla 3.5: Detalle de las pymes del sector industrial de producción gráfico | 92 |
| Tabla 3.6: División de encuestas por sectores de la industria gráfica | 93 |
| Tabla 3.7: Resultados de la pregunta No. 1 | 97 |
| Tabla 3.8: Resultados de la pregunta No. 2 | 98 |
| Tabla 3.9: Resultados de la pregunta No.3 | 100 |
| Tabla 3. 10: Resultados de la pregunta No. 4 | 101 |
| Tabla 3.11: Resultados de la pregunta No. 5 | 102 |
| Tabla 3.12: Resultados de la pregunta No. 6 | 103 |
| Tabla 3.13: Resultados de la pregunta No.7..... | 105 |
| Tabla 3.14: Resultados de la pregunta No. 8..... | 106 |
| Tabla 3.15: Resultados de la pregunta No. 9..... | 107 |
| Tabla 3.16: Alternativas de la pregunta No. 9..... | 107 |
| Tabla 3.18: Resultados de la pregunta No. 10..... | 108 |
| Tabla 3.19: Resultados de la pregunta 11 | 110 |
| Tabla 3.20: Resultados de la pregunta No. 12..... | 112 |
| Tabla 3.21: Valor adjudicado de compras públicas según tamaño de empresa. Mipymes en general. Periodo 2012-2015 | 116 |
| Tabla 3.22: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito durante el año 2010 | 120 |
| Tabla 3.23: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito – Año 2011 | 122 |
| Tabla 3.24: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2012 | 124 |
| Tabla 3. 25: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2013 | 126 |
| Tabla 3. 26: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2014 | 128 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 3.27: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2015 | 130 |
| Tabla 3.28: Resumen de la participación en número de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito durante el periodo de los años comprendido entre el 2010 al 2015. | 132 |
| Tabla 3.29: Resumen de la participación en monto adjudicado por tamaño de empresa durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015..... | 133 |
| Tabla 3.30: Resumen de la participación del procedimiento de subasta inversa electrónica de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015..... | 134 |
| Tabla 3.31: Resultados de la participación del procedimiento de subasta inversa electrónica de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito..... | 136 |
| Tabla 3.32: Resumen de la participación del procedimiento de menor cuantía de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015 | 137 |
| Tabla 3.33: Resumen de la participación del procedimiento de cotización de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015..... | 139 |
| Tabla 3.34: Resumen de la participación del procedimiento de régimen especial-contratación directa de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015..... | 141 |
| Tabla 3.35: Resumen de la participación del procedimiento de régimen especial-proceso de selección. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”.- Periodo 2010-2015 | 142 |
| Tabla 3.36: Resumen de la participación del procedimiento de ferias inclusivas de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015 | 145 |
| Tabla 3.37: Resumen de la participación por número de las empresas del sector industrial gráfico durante el periodo comprendido entre los años 2010-2015. | 146 |
| Tabla 3.38: Resumen de la participación por monto adjudicado de las empresas del sector industrial gráfico durante el periodo de los años comprendidos entre 2010-2015. | 147 |
| Tabla 3.39: Resumen de los valores asignados a los Ministerios con mayor presupuesto fiscal en el año 2013 | 149 |
| Tabla 3.40: Resumen de los montos adjudicados por Ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito en el año 2013 | 150 |
| Tabla 3.41: Resumen de los valores asignados a los Ministerios con mayor presupuesto fiscal en el año 2014..... | 151 |
| Tabla 3.42: Resumen de los montos adjudicados por Ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito en el año 2014 | 152 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 3. 43: Resumen de los valores asignados a los Ministerios con mayor presupuesto fiscal en el año 2015 | 153 |
| Tabla 3.44: Resumen de los montos adjudicados por ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito en el año 2015 | 154 |
| Tabla 3.45: Resumen de la participación del número de empresas por años en cada uno de los Ministerios con mayor asignación presupuestaria. | 155 |
| Tabla 3.46: Resumen de la participación de las pymes del sector industrial gráfico por monto adjudicado en cada uno de los ministerios..... | 155 |
| Tabla 3.47: Resumen de los montos asignados a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015..... | 157 |
| Tabla 3.48: Resumen de la participación de las pymes del sector industrial gráfico por procedimiento de contratación. Periodo 2010-2015..... | 161 |
| Tabla 3.49: Resumen de los montos totales adjudicados por Ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2013-2015 | 164 |
| Tabla 3.50: Evaluación de las barreras de entrada | 169 |
| Tabla 3.51: Grandes empresas del sector industrial gráfico que generan mayores ingresos..... | 171 |
| Tabla 3.52: Detalle de los costos de las máquinas para impresión | 175 |
| Tabla 3.53: Capital suscrito en las pymes del sector gráfico | 175 |
| Tabla 3.54: Evaluación del poder de los compradores..... | 178 |
| Tabla 3.55: Porcentajes de importación materia prima por país | 182 |
| Tabla 3.56: Importaciones de los insumos para la industria gráfica 2004 (Valor en millones de dólares)..... | 183 |
| Tabla 3.57: Evaluación del poder de los proveedores | 183 |
| Tabla 3.58: Evaluación de los factores de la rivalidad entre competidores..... | 186 |
| Tabla 3.59: Análisis de la amenaza de los productos sustitutos..... | 189 |
| Tabla 3.60: Resumen de las ponderaciones de las cinco fuerzas de Porter | 191 |
| Tabla 3.61: Matriz de evaluación de factores internos..... | 193 |
| Tabla 3.62: Matriz de evaluación de factores externos | 194 |
| Tabla 3.63: Matriz de evaluación de factores internos..... | 202 |
| Tabla 3.64: Matriz de evaluación de factores externos | 203 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1. 1 Situación problemática de las pymes en general | 30 |
| Cuadro 2. 1: Normativa que rige cada uno de los procedimientos de contratación pública | 35 |
| Cuadro 2.2: Matriz de análisis estratégico para el análisis FODA..... | 64 |
| Cuadro 3.1: Detalle de los procesos en el sector industrial gráfico..... | 86 |
| Cuadro 3.2: Detalle de las pymes del sector industrial de producción gráfico | 91 |
| Cuadro 3.3: matriz FODA competencia | 196 |
| Cuadro 3.4: Matriz FODA contratación pública | 204 |
| Cuadro 3.5: Análisis de la rivalidad entre los competidores | 207 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|------------------------------|-----|
| ANEXO 1: ENCUESTA | 219 |
| ANEXO 2: MATRIZ HOLMES | 223 |
| ANEXO 3: MATRIZ 5W + H..... | 231 |

RESUMEN

El propósito principal de este trabajo es formular estrategias para las pymes del sector gráfico en el Distrito Metropolitano de Quito desde que fue generada la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en el Ecuador, para la consecución de este proyecto investigativo se desarrollaron las siguientes etapas:

El Capítulo I denominado: marco contextual del proyecto, se creó con la finalidad de realizar un estudio sistémico de los principales elementos y características organizacionales abarcando entre otros aspectos la situación problemática que motivo la realización del presente proyecto de investigación a más de sus objetivos, la justificación y el marco metodológico.

El Capítulo II denominado; marco teórico, contiene una amplia gama de conceptos, clasificaciones e ideas relacionados con el tema de estudio, resulta importante entender por ejemplo: ¿cuál es la normativa que rige la contratación pública y cómo funcionan los diferentes procedimientos de contratación?, mismos que serán analizados y aplicados en el siguiente capítulo, también se detallaran en este capítulo conceptos relacionados con la estructura de las pymes con la correspondiente conceptualización de estrategia y la manera de formularlas para a través de su aplicación tener una clara visión de los resultados que se espera obtener a lo largo del trabajo de investigación.

El Capítulo III denominado: resultados y análisis, busca luego de la correspondiente encuesta y con la información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública referente a los datos relacionados con la participación de las pymes del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito, realizar un análisis de la participación de este sector industrial en contratación pública por monto, número de empresas que participarán y procedimiento de contratación para posterior a ello realizar la correspondiente evaluación de la situación actual de las pymes del sector gráfico en el Distrito Metropolitano de Quito. Con esta información se pretende utilizar las herramientas para la formulación de estrategias, y establecer la propuesta de formulación de las mismas en las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico, estas les permitirá a las empresas ofertar sus productos en la amplia gama de posibilidades de participación que brinda el Estado Ecuatoriano a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.

A su vez el capítulo IV está integrado por un reflexivo y consecuente conjunto de conclusiones y recomendaciones que son resultantes de los planteamientos y proyecciones establecidas previamente en el Plan del Proyecto de Investigación.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

El Estado Ecuatoriano desde la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su correspondiente Reglamento, como el mayor demandante de los bienes y servicios en la economía en el Ecuador, ha pretendido dentro de uno de sus objetivos de carácter emblemático como el de la denominada matriz productiva, por ejemplo y como principios de la normativa mencionada anteriormente en donde se enfocan aspectos como: la legalidad, trato justo, igualdad, oportunidad, participación nacional, entre otros, brindar el apoyo que requiere un importante grupo empresarial constituido por las pequeñas y medianas empresas en general para que formen parte de su accionar dentro de una política pública.

Por otro lado, gracias al apoyo estatal este grupo de empresas puede contribuir a un Estado en la generación de una estructura económica más flexible y competitiva; generar, adaptar y difundir innovaciones tecnológicas; y un menor grado de concentración económica a más de las mejoras en la distribución de ingreso de un país.

Es necesario entonces que exista un vínculo de relación directa entre Estado y empresa para que independientemente puedan conseguir objetivos comunes que les permitan al primer actor social adquirir los bienes y servicios necesarios para su operatividad y al segundo que la oportunidad de participación que brinda el Estado pueda significar una alternativa de crecimiento para su organización; es decir, gracias a la participación nacional que brinda el Servicio Nacional de Contratación Pública como ente regulador de la contratación en el país.

Pero es la empresa quien tiene que establecer su vínculo con el Estado rompiendo barreras y paradigmas en aspectos relacionados como por ejemplo: burocratización de procesos públicos, costos de preparación de las ofertas, dificultades para vender al Estado, etc. y para ello requiere de mecanismos con los cuales puedan de manera confiable y estratégica participar con el único objetivo de poder ganar ingresos y experiencia en los diferentes procedimientos de contratación pública publicados por el Estado a través de los diferentes compradores públicos y por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Pero este vínculo no podrá existir si estas empresas no superan las barreras de poder enfrentar el reto de posicionar su producto dentro de la oportunidad estatal y realizar para ello todos los esfuerzos que sean necesarios adquiriendo un aparataje de conocimientos y alternativas estratégicas que les permita acceder a esta alternativa.

Basados en este contexto y tomando como base los nuevos enfoques de gestión organizacional, el presente trabajo de investigación está dirigido a desarrollar la: **“FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN GRÁFICO A PARTIR DE LA VIGENCIA DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LA CIUDAD DE QUITO,** con el principal objetivo de formular estrategias que les permita a las pequeñas y medianas empresas industriales gráficas participar en la amplia gama de posibilidades que brinda el Estado Ecuatoriano por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública estableciendo para ello alternativas orientadas a asegurar niveles de eficiencia, eficacia, productividad, de mayor confiabilidad, menor costo, alta calidad y optimizadores de recursos, con la ayuda de las diferentes técnicas o herramientas de gestión, buscando además poder alcanzar el beneficio sistémico dentro de estas organizaciones.

La importancia de las compras públicas no es solo una consecuencia de la magnitud de los recursos involucrados, sino que se relaciona con la incidencia que las mismas tienen en: 1) la eficiencia con que el Estado desarrolla sus actividades y presta sus servicios públicos y 2) las relaciones que el Estado establece con diferentes actores sociales – empresas proveedoras, trabajadores públicos y privados y la ciudadanía en general. (Rozenwurcel, G. y Drewes, L., 2012).

Pero además, las compras públicas y la forma en que se llevan a cabo pueden tener múltiples implicancias económicas, sociales y ambientales. En efecto las adquisiciones gubernamentales pueden ser utilizadas como herramienta de política para promover diversos objetivos en materia económica (estimulando determinados tipos de empresas y sectores considerados estratégicos, así como el desarrollo de economías regionales y locales), ambiental (facilitando procesos productivos consistentes con la sostenibilidad ambiental) y social (desincentivando el trabajo informal o facilitando la inserción laboral de grupos desfavorecidos).

Una de las problemáticas más importantes en contratación pública es la baja participación de las pequeñas y medianas empresas. Dada la significación numérica de las pymes en el entramado empresarial y su importancia en la generación de empleo, es necesario entonces apoyar con ideas innovadoras a este grupo de empresas para que puedan participar y competir con grandes empresas utilizando para ello estrategias que les permita acceder a las compras públicas.

Según diferentes autores, las pymes pueden tener un importante grado de flexibilidad y de rapidez en adaptarse a los cambios requeridos por las condiciones de los mercados. Además existe un grupo de pequeñas y medianas empresas que juega un rol decisivo en la innovación y adaptación de nuevas tecnologías y constituye un eslabón imprescindible para el desarrollo de las grandes empresas, en tanto proporcionan el

entorno necesario de proveedores y subcontratistas. Por último un conjunto dinámico de pymes puede mejorar las condiciones de competencia de los mercados y favorecer una distribución más equitativa de los ingresos.

Por otro lado, toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

La administración efectiva de las pequeñas y medianas empresas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología; lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva; considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios. (Jones, R. 2014).

Como ya es conocido, el sector de las PYMES tiene un papel preponderante en el desarrollo de la economía, debido a su capacidad de generar empleo y a su flexibilidad productiva que hace que sea mucho más rápido el poder adaptarse a los cambios que se generan en la economía mundial.

A nivel nacional, las PYMES absorben cerca del 80% del empleo total, por lo que las acciones a nivel de políticas de desarrollo económico y productivo tendrán repercusiones positivas e importantes en el objetivo de la disminución del desempleo.

1.2 ANTECEDENTES

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública generada en el Pleno de la Asamblea Constituyente del Ecuador desde el 04 de agosto del 2008 en sus considerandos manifiesta;

- Que es necesario crear un Sistema de Contratación Pública que articule y armonice a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos.
- Que, la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado.
- Que, es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las entidades contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios;
- Que, los recursos públicos que se emplean en la adquisición de bienes y servicios, deben servir como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promoviendo la generación de ofertas competitivas;

- Que, a través de la promoción de la producción nacional, los recursos estatales destinados a la contratación pública fomentarán la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza.

En este sentido en materia de contratación pública, la normativa establecida, establece un entorno altamente propicio para la participación competitiva en el sector empresarial.

Ofrecer y, a la postre, vender bienes y prestar servicios al Estado representa una gran oportunidad de negocio para los empresarios. Participar en un proceso de selección de proveedores del Estado constituye hoy un procedimiento sencillo, que permite a los empresarios acceder a estas oportunidades de negocio, en igualdad de condiciones, bajo unas normas claras establecidas en los llamados documentos precontractuales y con la posibilidad de controvertir decisiones dentro de un marco de principios señalados en el Artículo 4 de la denominada Ley.

Por otro lado, Mentocilla Eleodoro en su libro *La Creación del valor en las PYMES* manifiesta: *“Las PYMES se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez se enriquecen en el proceso.”*

Carlos Cleri en su libro llamado *el Libro de las Pymes* manifiesta: *“Una de las debilidades que poseen las PYMES en la actualidad constituyen la carencia de estrategias, ya que su funcionamiento es anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión ya que no poseen una herramienta que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos”.*

Esto ha permitido que se genere un sin número de empresas divididas básicamente en dos tipos: por un lado, se encuentra a las grandes industrias gráficas con definición de procesos, control de calidad de producción, control financiero y demás aspectos llevados de manera técnica y profesional en vanguardia con el mundo de los negocios y la tecnología; y por otro lado, las pequeñas y medianas empresas que han logrado establecerse de manera artesanal con un crecimiento lento y que, responden a la capacidad adquisitiva y profesional de cada uno de sus dueños y sus equipos de trabajo, empresas que a su vez tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor y con una eficiencia relevante como vía de solución a la situación actual y a la inserción en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, lo que exige la implantación de un proceso de mejora continua.

En indispensable entonces que debido a la realidad en la cual se desarrollan las pymes se entreguen alternativas viables que les permitan solucionar parte de sus problemas y realidades.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Habiendo transcurrido entonces alrededor de siete años desde que fue creada la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicado miles de procesos de distinta índole y naturaleza y luego de haber participado muchas empresas de algunos tamaños y dedicadas a diferentes actividades, se han desarrollado interrogantes relacionadas con:

1.- ¿Las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito, han implementado en sus organizaciones estrategias que les permitan participar para competir y de esta manera ganar vendiendo sus productos o entregando sus servicios en el abanico de posibilidades que brindan las diferentes Entidades Contratantes a nivel nacional por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública?.

2.- ¿Ha constituido la Contratación Pública una alternativa de fortalecimiento, mejora y madurez para el desarrollo de las organizaciones industriales gráficas en la ciudad de Quito?.

3.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas, de tener que implementar el Sistema Nacional de Contratación Pública como una nueva herramienta en estas organizaciones?.

Los principios del Art. 4 de la mencionada Ley persiguen que exista: legalidad, trato justo, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad, y participación nacional; en este sentido;

4.- ¿Las pequeñas y medianas empresas relacionadas con el sector gráfico consideran que estos principios han sido aplicados como modelo sine canon?.

5.- ¿Qué experiencias relacionadas con estos principios estas empresas consideran podrían comentar han tenido en la aplicación de los mismos por parte de las diferentes entidades contratantes?.

Así también, dentro de uno de los preceptos más importantes de la llamada matriz productiva que lidera hoy por hoy el gobierno es que las pequeñas empresas puedan convertirse a través de esta Ley y de sus principios en medianas y las medianas en grandes, en tal virtud:

6.- ¿Alguna de las empresas dentro del ámbito de estudio ha podido llegar a aumentar su productividad y por ende su rentabilidad y llegar a convertirse a lo largo de estos años en mediana o grande según el caso gracias a supuesta participación nacional de forma equitativa y con igualdad de condiciones que brinda el Estado?.

Estas desde luego, son interrogantes que permitirán establecer un diagnóstico que llevara a determinar si las pymes del sector gráfico en la

ciudad de Quito están aprovechando de las oportunidades que brinda el Estado Ecuatoriano participado o no de los diferentes procedimientos publicados en el portal de compras públicas, así como también fruto de la correspondiente investigación formulada por medio de la encuesta determinar cuan imperioso resulta para estas organizaciones el que se establezcan unas condiciones favorables a la participación de dichas empresas que les permitan no solo participar para pretender ganar los diferentes concursos públicos a nivel nacional sino también ampliar su campo de actuación, el desarrollo de su capacidad de innovación y de creación de empleo y, además, supondrá un incremento de la concurrencia en las compras públicas lo que conlleva a un beneficio para las Entidades Públicas y para el interés público al poder conseguir mejores ofertas, tanto en precio como en calidad.

1.3.1 PROCEDIMIENTOS EN EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Varios son los autores que ponen de manifiesto metodologías que den facilidad en el análisis a ser investigados. La recolección de datos, los factores de incidencia y la interpretación de la información pasan a ser preponderantes en el desarrollo de un estudio o proyecto.

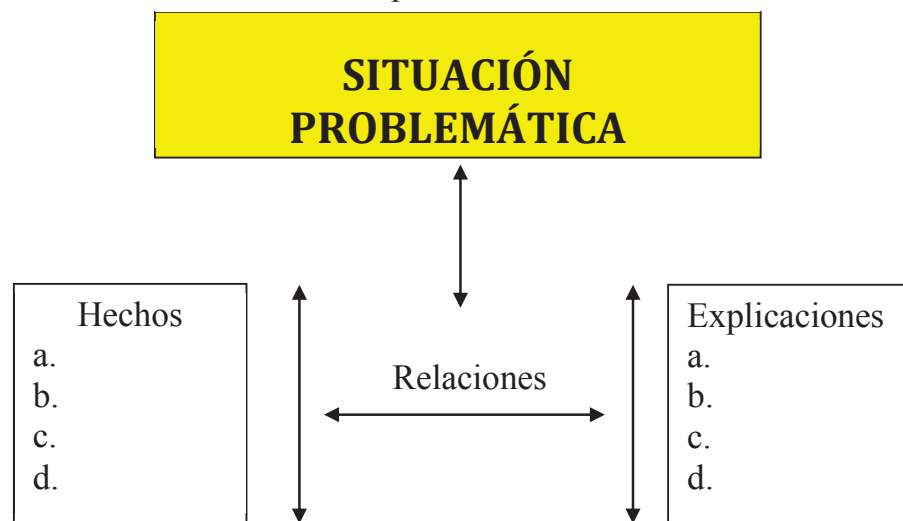
Para manejar con mayor facilidad la problemática situacional de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito, se relacionan hechos o causas que declinen el camino a un éxito institucional por plantearse con sus respectivas explicaciones.

Van Dallen y Meller (1981), sugieren una serie de tareas metodológicas que deben aplicarse en la realización de la situación problemática:

- Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
- Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.

- Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
- Proponer diversas explicaciones (hipótesis de la causa de la dificultad).
- Cerciorarse mediante la observación y análisis de si ellas son importantes para el problema.
- Encontrar entre las explicaciones aquellas relaciones que permiten adquirir una visión más profunda de la solución del problema. La figura 1.1 muestra el análisis esquemático entre los hechos y las explicaciones conforme propone el autor:

Figura 1. 1: Análisis esquemático de un problema



Conviene entonces analizar la situación problemática de las pymes mismas que se hallan detalladas en el cuadro 1.1 detallado a continuación:

Cuadro 1. 1 Situación problemática de las pymes en general

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA



| HECHOS | EXPLICACIONES |
|--|--|
| <p>1.- Falta de una cultura organizacional en las industrias con tendencia a generar un valor agregado a los productos primarios para llegar a ser más competitivos. Lo cual se evidencia en las exportaciones de productos primarios que crecieron en 12,67% al acumulado de mayo 2013, mientras que los industrializados decrecieron en un 7,67% en el mismo periodo.</p> | <p>No existe una preocupación por fortalecer el desarrollo e investigación de nuevos productos que incorporen un valor agregado en las organizaciones.</p> |
| <p>2.- La medición de la competitividad se ve afectada por muchos factores, internos y externos los cuales influyen en diferente grado en las empresas y en una región determinada.</p> | <p>La medición de competitividad depende del enfoque, y las necesidades del estudio, para lo cual se han creado algunas propuestas, como el modelo WEF (World Economic Fórum) y el IMD (International Institute for Management Development).</p> |
| <p>3.- Insuficiente capacidad de producción para atender demandas de cierta envergadura.</p> | <p>En muchos de los casos las PYMES no cuentan con la suficiente capacidad de producción para poder atender los múltiples pedidos.</p> |
| <p>3.- El desarrollo de la pyme es un</p> | <p>La actividad empresarial y los</p> |

| | |
|---|---|
| objetivo del sector privado estatal y otros organismos multilaterales | mercados son herramientas críticas para aumentar la productividad y generar oportunidades laborales. |
| 4.- Procesos de limitación tecnológica. | Limitación tecnológica especialmente en los procesos de fabricación, todavía es restringida, más aún si se considera que la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada. |
| 5.- Limitada capacidad de recursos para financiar el proceso de producción. | La pymes no cuentan con los suficientes recursos sean estos materiales, económicos o tecnológicos para poder producir. |
| 6.- Limitado acceso al crédito y financiamiento por parte en especial de las entidades financiadoras hacia las PYMES. | Esto se debe a las medidas que toman los diferentes gobiernos para hacer frente a la crisis económica, tomando especial cuidado para las restricciones que existen acerca de los créditos, y que esto sume para tener problemas en la economía real, por lo cual son los empresarios los cuales están tomando sus propias medidas. (CEPAL, 2013). Aunque en los dos últimos años la oferta del microcrédito ha crecido, la demanda sigue estando ampliamente insatisfecha. |
| 7.- Bajo nivel de desarrollo organizacional | Si bien existen gremios que agrupan las pequeñas y medianas empresas, se nota muy poca coordinación, y no se ha esbozado políticas y estrategias comunes que permitan potenciar el desarrollo de las empresas. |

Por tal motivo destacan de las PYMES ciertas desventajas de carácter competitivo. Siendo algunas de ellas: el limitado capital, la imposibilidad de adquirir recursos adicionales, la inexperiencia del dueño y el número de horas de trabajo que se requiere que el dueño le dedique a la empresa.

Los argumentos anteriores, no permiten la intervención de herramientas que otorguen a las PYMES el poder crecer o por lo menos sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo y dinámico. Es decir, que la existencia de esquemas de organización deficientes de una planeación adecuada de alguna forma ocasiona problemas para las organizaciones que deseen ser competitivas en el mercado. A lo igual no es difícil entender cómo, debido a una débil planeación financiera existente y a una mano de obra inadecuadamente calificada, las PYMES se rezagan en el aspecto tecnológico y frecuentemente se encuentran en posición de desventaja frente a las medianas y grandes empresas.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular estrategias para las pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector gráfico a partir de la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en la ciudad de Quito.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i) Conocer la base legal que rige la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- ii) Describir la situación actual de las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito.

- iii) Determinar la influencia de la contratación pública en las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito.
- iv) Aplicar la metodología de formulación de estrategias para el caso de las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1.- JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación se la realiza para poder entregar a las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito una herramienta de gestión formulando estrategias que les permita ofertar sus productos por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública a las diferentes entidades contratantes de manera más agresiva y participativa, para que y en caso de ser necesario se establezcan además mejoras que les permita ofertar sus productos en la amplia gama de posibilidades que brinda el Estado Ecuatoriano.

Se aplicarán conocimientos para ponerlos en práctica, los mismos que serán de mucho beneficio ya que ayudará a entender de mejor manera el funcionamiento organizacional de una empresa a través de un profundo estudio del entorno tanto interno como externo de las mismas, para así poder formular soluciones adecuadas a problemas específicos realizando actividades propias de la carrera y estar preparado ante los problemas que se presenten a futuro en la vida profesional.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 BASE LEGAL

2.1.1 LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

La Ley que rige la contratación pública en el Ecuador es denominada Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, esta establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la: adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen todos los Organismos y dependencias de las funciones del Estado, Organismos Electorales, Organismos de Control y Regulación, Entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo, Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los casos que establezca la norma, las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido su origen, creación o constitución, los de transporte de correo internacional y los de transporte interno de correo, los que celebren el Estado con entidades del sector público y en general todos aquellos organismos, entidades, fundaciones, asociaciones, y dependencias del Estado que administren recursos públicos. Para la aplicación de esta Ley y de los contratos que de ella se deriven, se observarán los principios de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación nacional de acuerdo a lo que manifiesta en su Art. 4.

2.1.2 DE LOS PROCEDIMIENTOS DINÁMICOS DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública establece los siguientes procedimientos dinámicos detallados en el cuadro 2.1 para los bienes y servicios normalizados detallados a continuación en donde se detallan los artículos y las correspondientes resoluciones aprobadas por el Servicio Nacional de Contratación Pública conforme al siguiente detalle:

Cuadro 2. 1: Normativa que rige cada uno de los procedimientos de contratación pública

| BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS | PROCEDIMIENTOS | MONTOS | NORMATIVA |
|--|---------------------------------------|---|---|
| | 2.1.2.1.- Catálogo Electrónico | Sin límites | LOSNCOP: Art. 43,44,45,46 Resolución INCOP No. 049-2011 |
| | 2.1.2.2.- Ínfima Cuantía | Menor a \$7,263.42 | LOSNCOP: Art.52.1/ RLOSNCOP: Art. 60 Resolución INCOP No. 049-2011 |
| | 2.1.2.3.- Subasta Inversa Electrónica | Más de \$7,263.42 | LOSNCOP: Art. 27 y 28 RLOSNCOP: Arts. 44,45,46,47,48,78,79,80 Resolución INCOP No. 020, 038, 044,033 de 2009 |
| | 2.1.2.4.- Menor cuantía | Menor a \$ 72,634.23 | LOSNCOP: Art.51/ RLOSNCOP: Art. 58,59 Resolución INCOP No. 039-10,I Resoluciones relacionadas 035-0097-0098 |
| | 2.1.2.5.- Cotización | Mayor o igual a \$ 72,634,23 y menor o igual a \$544,756,76 | LOSNCOP: Art.50/ RLOSNCOP: Art. 56,57 Resolución INCOP No. 039-10,I Resoluciones relacionadas 035-0097-0098 |
| | 2.1.2.6.- Licitación | Más de \$ 544,756.76 | LOSNCOP: Art.50/ RLOSNCOP: Art. 49,50,51,52,53,54,55 Resolución INCOP No. 022-09, Resoluciones relacionadas 0039 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

A continuación se procede a detallar todos y cada uno de los procedimientos de contratación pública conforme al siguiente detalle:

2.1.2.1 Catálogo Electrónico

Este procedimiento precontractual tiene por objeto adquirir bienes y contratar la prestación de servicios normalizados por medio del catálogo electrónico de compras publicado en el Portal de Compras Públicas www.compraspublicas.gob.ec. Solo en el caso de que el bien o servicio normalizado no se encuentre catalogado se podrán adquirir por medio de ínfima cuantía cuando el valor sea inferior o igual a \$ 7,263.42 o subasta inversa electrónica cuando el valor sobrepase los \$ 7,263.42.

El catalogo electrónico es el registro de bienes y servicios normalizados que se encuentran publicados en el Portal de Compras Públicas para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco.

Si el producto requerido está en el Catálogo Electrónico, debe contratar por este medio, independientemente del monto de la contratación. Si el producto requerido no está en el catálogo electrónico se lo deberá adquirir por medio de Ínfima Cuantía y Subasta Inversa Electrónica.

El catalogo electrónico se caracteriza por:

- Adquirir de manera directa los bienes y servicios por medio del catálogo electrónico de compras mismo que se halla en el portal de compras públicas sin dar preferencia en el monto de la contratación.
- Organizar y clasificar la información de manera que los usuarios puedan realizar búsquedas rápidas y efectivas.

La normativa que rige este procedimiento se halla detallada a continuación:

Art. 44.- Catálogo Electrónico.- Como producto del Convenio Marco, el Servicio Nacional de Contratación Pública creará un catálogo electrónico disponible en el Portal de COMPRAS PÚBLICAS, desde el cual las Entidades Contratantes podrán realizar sus adquisiciones en forma directa.

Art. 45.- Obligaciones de los Proveedores.- Los adjudicatarios quedarán obligados a proveer bienes y servicios normalizados de conformidad con las condiciones de plazo, precio, calidad, lugar de entrega y garantía establecidas para el período de duración del Convenio Marco. No obstante, los adjudicatarios podrán mejorar las condiciones establecidas, siguiendo el procedimiento que para el efecto se haya previsto en el Convenio Marco.

2.1.2.2 Ínfima Cuantía

Este procedimiento precontractual tiene por objeto adquirir bienes y contratar la prestación de servicios normalizados de manera directa con la presentación de la correspondiente factura a un proveedor seleccionado por la Entidad Contratante. Se podrá adquirir por este medio siempre y cuando el bien o servicio no se encuentre catalogado u homologado en el sistema y el valor no supere los \$7,263.42, caso contrario se adquirirá mediante otros procedimientos de contratación.

La ínfima Cuantía es una contratación para la ejecución de obras, prestación de servicios, adquisición de bienes, cuya cuantía sea igual o inferior a multiplicar el coeficiente 0.0000002 del presupuesto Inicial del Estado y se las realiza de forma directa con el proveedor seleccionado por la Entidad Contratante sin que sea necesario que este conste inscrito en el Registro Único de Proveedores. Se deberá tomar en cuenta lo indicado en la Resolución N° 043 del Servicio Nacional de Contratación Pública. Se formaliza la contratación con la entrega de la correspondiente factura.

La normativa que rige este procedimiento se halla detallada a continuación:

Nota: Sección agregada por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 100 de 14 de Octubre del 2013.

Art. 52.1.- Contrataciones de ínfima cuantía.- Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

1.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

2.- Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios normalizados, exceptuando los de consultoría, que no consten en el catálogo electrónico y cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,

3.- Las contrataciones de obras que tengan por objeto única y exclusivamente la reparación, refacción, remodelación, adecuación, mantenimiento o mejora de una construcción o infraestructura existente, cuyo presupuesto referencial sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. Para estos casos, no podrá considerarse en forma individual cada intervención, sino que la cuantía se calculará en función de todas las actividades que deban realizarse en el ejercicio económico sobre la construcción o infraestructura existente. En el caso de que el objeto de la contratación no sea el señalado en este numeral, se aplicará el procedimiento de menor cuantía.

Las contrataciones previstas en este artículo se realizarán de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante, sin que sea necesario que esté habilitado en el Registro Único de Proveedores.

Estas contrataciones no podrán emplearse como medio de elusión de los procedimientos pre-contractuales; para el efecto, las entidades contratantes remitirán trimestralmente al organismo nacional responsable de la contratación pública, un informe sobre el número de contrataciones realizadas por ínfima cuantía, así como los nombres de los contratistas.

Si el organismo nacional responsable de la contratación pública llegare a detectar una subdivisión de contratos o cualquier infracción a este artículo, lo pondrá en conocimiento de los organismos de control para que inicien las acciones pertinentes.

El reglamento a esta Ley establecerá los procedimientos para la aplicación de esta modalidad.

2.1.2.3 Subasta inversa electrónica

Este procedimiento precontractual tiene por objeto adquirir bienes y contratar la prestación de servicios normalizados al proveedor que cumpla los requisitos y/o exigencias de tipo técnico, económico y legal dadas por la Entidad Contratante y que a su vez oferte el precio más bajo por medio del proceso de puja salvaguardando así los intereses de tipo institucional. Se podrá adquirir por este medio siempre y cuando el bien o servicio no se encuentre catalogado u homologado en el sistema y el valor supere los \$7,263.42.

La Subasta Inversa electrónica persigue contratar bienes o servicios normalizados, mediante un proceso de puja hacia la baja, que la Entidad Contratante realiza con los proveedores que:

- Cumplen los requisitos técnicos indicados en los pliegos; y,
- Se encuentran habilitados en la categoría correspondiente al RUP.

La subasta inversa se aplica cuando hay dos o más ofertas que hayan sido calificadas por la entidad contratante, y cuyos proveedores hayan subido al portal la oferta económica inicial.

De existir un solo proveedor calificado, el cual subió la oferta económica inicial, se procede a una etapa de negociación; en esta etapa el proveedor realiza un descuento de al menos el 5% respecto al presupuesto referencial del proceso de contratación, como condición para que pueda ser susceptible a la adjudicación.

Al existir más de un proveedor calificado se realizara la etapa de puja, durante esta etapa los proveedores participantes deben subir sus ofertas económicas teniendo en cuenta dos aspectos básicos:

a) El valor de la oferta económica inicial debe ser menor al presupuesto referencial, no importa en qué monto.

La normativa que rige este procedimiento se halla detallada a continuación:

Art. 47.- Para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catalogo electrónico, las Entidades Contratantes deberán realizar subastas inversas en las cuales los proveedores de bienes y servicios equivalentes, pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal de compras públicas.

Los resultados de los procesos de adjudicación por subasta inversa serán publicados en el portal de compras públicas para que se realicen las auditorías correspondientes.

El Reglamento a la presente Ley establecerá los procedimientos y normas de funcionamiento de las subastas inversas.

Para participar de cualquier mecanismo electrónico en el portal se tiene que estar registrado en el registro único de proveedores.

2.1.2.4 Menor cuantía

Este procedimiento precontractual tiene por objeto adquirir bienes y contratar la prestación de servicios no normalizados de manera directa a un solo proveedor que cumpla los requisitos (técnicos, económicos y legales de acuerdo a la necesidad de la entidad contratante) de contratación prevista persiguiendo lo que manifiesta el Art. 52 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública en su Art. 52: “Se privilegiara la contratación con micro y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el cual se ejecutara el contrato”. Se podrá adquirir por este medio siempre y cuando el monto del bien o servicio a adquirir sea inferior a los \$ 72,634.23, caso contrario se lo llevara por medio de los otros procedimientos.

Menor cuantía de bienes o servicios.- El proceso de contratación de menor cuantía, tiene como fin realizar una contratación preferente, privilegiando a las micro y pequeñas empresas, MYPES (personas naturales o jurídicas), con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutara el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad a la normativa que los regulen.

Como Entidad Contratante se deberá agregar todos los parámetros adicionales (tales como especificaciones técnicas, experiencia, garantía técnica, etc.) con los cuales evaluará la oferta del Proveedor.

Parámetros de Inclusión y Contratación Preferente.- La Menor Cuantía es una contratación preferente utilizada para bienes y servicios no normalizados o utilizada en el caso en el que la Subasta Inversa Electrónica se haya declarado desierta, en cuyo caso se adquieren bienes y servicios normalizados.

La normativa que rige este procedimiento se halla detallada a continuación:

Art. 51.- Contrataciones de Menor Cuantía.- Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos:

1. Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
3. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, estos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En los casos de los numerales 1 y 3 se podrá contratar directamente; para el efecto, se contará con al menos tres proformas, salvo el caso de manifiesta imposibilidad.

En el caso previsto en el numeral 2 se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público de entre los interesados en participar en dicha contratación. Aquellos proveedores que a la fecha de la publicación del procedimiento mantuvieran vigentes contratos de ejecución de obra, adjudicados a través del procedimiento de menor cuantía, cuyos montos individuales o acumulados igualaren o superaren el coeficiente establecido en el numeral 2 de este artículo, no podrán participar en procedimiento de menor cuantía de obras alguno hasta que hayan suscrito formalmente la recepción provisional de el o los contratos vigentes.

Si por efectos de la entrega recepción de uno o varios contratos el monto por ejecutar por otros contratos fuere inferior al coeficiente antes indicado, el proveedor será invitado y podrá participar en

Art. 52.- Contratación Preferente.- En las contrataciones de bienes y servicios que se adquieren por procedimientos de cotización y menor cuantía, excepto los servicios de consultoría, se privilegiará la contratación con micro y pequeñas empresas, artesanos o profesionales, y sectores de la economía popular y solidaria, de manera individual o asociativa, preferentemente domiciliados en la circunscripción territorial en que se ejecutará el contrato, quienes deberán acreditar sus respectivas condiciones de conformidad con la normativa que los regulen.

2.1.2.5 Cotización

Este procedimiento precontractual tiene como objeto principal invitar y seleccionar a por lo menos cinco (5) proveedores siempre y cuando se ajusten a los requerimientos de tipo técnico, económico y legal dependiendo el nivel de exigencia del Ministerio de Salud Pública de los cuales uno de ellos será el ganador del concurso público elegido mediante sorteo público realizado a través del portal www.compraspublicas.gob.ec. Se podrá adquirir por este medio siempre y cuando el monto del bien o servicio a adquirir se Mayor o igual a \$ 72,634,23 y menor o igual a \$544,756,76, caso contrario se lo llevara por el procedimiento de licitación.

El procedimiento de contratación por cotización consiste en la invitación a presentar ofertas a cinco (5) proveedores elegidos mediante sorteo público, que se lo realizara de forma aleatoria a través del portal de compras públicas de entre los proveedores que cumplan los parámetros de contratación preferente e inclusión (tipo de proveedor y localidad), de acuerdo a lo que establece los artículos 50 y 52 de la LOSNCP.

Para que un Proveedor pueda participar en el proceso de Cotización debe cumplir con los parámetros de inclusión, contratación preferente (Tipo de

Proveedor y Localidad) y tener registrada en su RUP el código CPC del objeto de la contratación.

Se realiza una invitación a 5 Proveedores seleccionados de manera aleatoria por el Sistema. Los Proveedores invitados por sorteo, a participar en un proceso de Cotización, obtendrán una puntuación adicional de 2 puntos para la etapa de calificación de ofertas, no así los Proveedores que se auto-inviten al mismo.

Mejor costo en obras o en bienes o servicios no normalizados.- Oferta que ofrezca a la entidad las mejores condiciones presentes y futuras en los aspectos técnicos, financieros y legales, sin que el precio más bajo sea el único parámetro de selección. En todo caso, los parámetros de evaluación deberán constar obligatoriamente en los Pliegos.

La normativa que rige este procedimiento se halla detallada a continuación:

Art. 50.- Procedimiento de Cotización.- Este procedimiento, se utilizará en cualquiera de los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;
2. La contratación para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
3. La contratación para la adquisición de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015 del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

En cualquiera de los casos previstos en los numerales anteriores, se invitará a presentar ofertas a todos los proveedores inscritos en el Registro Unico de Proveedores.

Los pliegos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la entidad contratante, y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el SERCOP en su calidad de organismo nacional responsable de la contratación pública.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 100 de 14 de Octubre del 2013.

2.1.2.6 Licitación

Este procedimiento precontractual tiene como finalidad definir si el proveedor que ha sido seleccionado por el Ministerio de Salud Pública cumple con el nivel de exigencias técnicas, económicas o legales dependiendo el caso. Se podrá adquirir por este medio siempre y cuando el monto del bien o servicio a adquirir sea superior a los \$ 544,756.76.

La normativa que rige este procedimiento se halla detallada a continuación:

Art. 48.- La licitación es un procedimiento de contratación que se utilizará en los siguientes casos:

1. Si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos previstos en el Capítulo II de este Título o, en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, estos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico;

2. Para contratar la adquisición de bienes o servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuyo presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y, 3. Para contratar la ejecución de obras, cuando su presupuesto referencial sobrepase el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00003 por el monto del Presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Art. 49.- De las Fases Preparatoria y Precontractual.- La fase preparatoria de todo procedimiento licitatorio comprende la conformación de la Comisión Técnica requerida para la tramitación de la licitación así como la elaboración de los pliegos.

La fase precontractual comprende la publicación de la convocatoria, el procedimiento de aclaraciones, observaciones y respuestas, contenidos y análisis de las ofertas, informes de evaluación hasta la adjudicación y notificación de los resultados de dicho procedimiento.

Las fases preparatoria y precontractual se regularán en el Reglamento de esta Ley.

2.2 CONTRATACIÓN PÚBLICA

Se refiere a todo procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. Se incluyen también dentro de la contratación de bienes a los de arrendamiento mercantil con opción de compra.

2.2.1 EL SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Art. 10.- Créase el Servicio Nacional de Contratación Pública como organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria. Su máximo personero y representante legal será el Director Ejecutivo, quien será designado por el Presidente de la República.

Su sede será la ciudad de Quito, tendrá jurisdicción nacional, pudiendo establecer oficinas desconcentradas a nivel nacional.

El Servicio Nacional de Contratación Pública fue creado por la Asamblea Nacional Constituyente a través de la Nueva Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública publicada en el Registro Oficial No. 395 del 4 de agosto del 2008.

El Servicio Nacional de Contratación Pública tiene la importante tarea entregada por el Presidente Constitucional de la República del Ecuador a través del Reglamento General de la Nueva Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública de ser el organismo rector del Sistema Nacional de Compras Públicas, SNCP, es decir constituye el ente regulador que lidera y dirige la gestión de compras públicas en el Ecuador, por lo tanto es el responsable de las políticas, gestión y administración desconcentrada del Sistema. Transparentado de esta manera los procesos de contratación entre proveedores y contratantes y vigilando que estos procesos sean justos, accesibles y transparentes dando oportunidad al pequeño mediano y gran productor a nivel nacional, brindando además las herramientas para que las instituciones del Estado puedan realizar las compras.

El Servicio Nacional de Contratación Pública ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública conforme a las siguientes atribuciones:

- Asegurar y exigir el cumplimiento de los objetivos prioritarios del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- Promover y ejecutar la política de contratación pública dictada por el Directorio;
- Establecer los lineamientos generales que sirvan de base para la formulación de los planes de contrataciones de las entidades sujetas a la presente Ley;
- Administrar el Registro Único de Proveedores RUP;
- Desarrollar y administrar el Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador, compras públicas, así como establecer las políticas y condiciones de uso de la información y herramientas electrónicas del Sistema;
- Administrar los procedimientos para la certificación de producción nacional en los procesos precontractuales y de autorización de importaciones de bienes y servicios por parte del Estado;
- Establecer y administrar catálogos de bienes y servicios normalizados;
- Expedir modelos obligatorios de documentos precontractuales y contractuales, aplicables a las diferentes modalidades y procedimientos de contratación pública, para lo cual podrá contar con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado;
- Dictar normas administrativas, manuales e instructivos relacionados con esta Ley;
- Recopilar y difundir los planes, procesos y resultados de los procedimientos de contratación pública;

- Incorporar y modernizar herramientas conexas al sistema electrónico de contratación pública y subastas electrónicas, así como impulsar la interconexión de plataformas tecnológicas de instituciones y servicios relacionados;
- Capacitar y asesorar en materia de implementación de instrumentos y herramientas, así como en los procedimientos relacionados con contratación pública;
- Elaborar parámetros que permitan medir los resultados e impactos del Sistema Nacional de Contratación Pública y en particular los procesos previstos en esta Ley;
- Facilitar los mecanismos a través de los cuales se podrá realizar veeduría ciudadana a los procesos de contratación pública; y, monitorear su efectivo cumplimiento;
- Publicar en el Portal de compras públicas el informe anual sobre resultados de la gestión de contratación con recursos públicos;
- Elaborar y publicar las estadísticas del SNCP; y,
- Las demás establecidas en la presente Ley, su Reglamento y demás normas aplicables.

2.2.1.1 Importancia del Servicio Nacional de Contratación Pública

2.2.1.1 Generalidades

El Servicio Nacional de Contratación Pública constituye una herramienta importante de gestión de compras porque:

- ✓ Permite transparentar en buena medida lo que se hace con los recursos del Estado.
- ✓ Constituye un mecanismo de transparencia que evita la corrupción.
- ✓ Promulga el ahorro del Estado porque se homologan las compras.
- ✓ Se privilegian las ofertas nacionales, dinamizando de esta manera la economía.
- ✓ Permite una modernización del Estado, procedimiento cero papeles con tecnologías de punta.
- ✓ En la red se evita el contacto previo del proveedor con el comprador.
- ✓ Es un instrumento de la política para desarrollar en el país procesos de transparencia, eliminar la corrupción, llevar eficiencia al sector público y dinamizar la producción a nivel nacional.
- ✓ Brinda a la comunidad transparencia, eficacia y dinamiza la producción nacional.

2.2.1.2.- Objetivos del Servicio Nacional de Contratación Pública

Son objetivos del Servicio Nacional de Contratación Pública los siguientes:

- Monitorear que la transparencia y la aplicación de la participación nacional se cumpla.
- Transparentar el proceso de compras públicas.
- Generar una alternativa diferente a lo de antes que demostró ser malo.
- Aperturar hacia todos los proveedores para que participen con el estado.
- Generar un ahorro para el estado con un sistema transparente y abierto.
- Controlar el gasto público de las instituciones del Estado.
- Fomentar la pequeña y micro empresa.
- Fomentar polos de desarrollo locales en cada zona
- Dinamizar la producción nacional
- Transparentar las compras públicas a través del sistema
- Medir o incentivar la capacidad nacional de la producción

2.2.2 SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

El Sistema Nacional de Contratación Pública es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del Sistema Nacional de Contratación Pública las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

Los órganos competentes de este sistema son el Servicio Nacional de Contratación Pública junto con las demás instituciones y organismos públicos que ejerzan funciones en materia de presupuestos, planificación, control y contratación pública, en el ámbito de sus competencias.

2.2.2.1 Objetivos del Sistema Nacional de Contratación Pública

Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

- 1.- Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
- 2.- Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
- 3.- Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
- 4.- Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
- 5.- Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;
- 6.- Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
- 7.- Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;

8.- Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;

9.- Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;

10.- Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,

11.- Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

El Sistema Nacional de Contratación Pública del Ecuador será de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y será administrado por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

El Portal de Compras Públicas contendrá, entre otras, el RUP, Catalogo Electrónico, el listado de las Instituciones y contratistas del SNCP, informes de las Entidades Contratantes, estadísticas, contratistas incumplidos, la información sobre el estado de las contrataciones públicas y será el único medio empleado para realizar todo procedimiento electrónico relacionado con un proceso de contratación pública, de acuerdo a las disposiciones de la Ley, su Reglamento y las regulaciones del Servicio Nacional de Contratación Pública.

El Portal deberá además integrar mecanismos para la capacitación en línea de los actores del Sistema Nacional de Contratación Pública.

2.3 SECTOR GRÁFICO Y PYMES

2.3.1 PYMES

2.3.1.1 Concepto

Para formular una definición de pyme es necesario primero conocer el significado de este acrónimo: pyme significa pequeña y mediana empresa; razón por la cual, es necesario conocer la definición de pequeña empresa y mediana empresa.

Según el Servicio de Rentas Internas se conoce como pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

2.3.1.2 Clasificación de las pymes

En las tablas 2.1, 2.2 Y 2.3 se explican cómo están determinadas por las diferentes variables, las características de las PYMES de la siguiente manera:

Tabla 2.1 Clasificación de las pymes según las variables

| | | | |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|
| Número de empleados | 1-9 | Hasta 49 | 50 a 199 |
| Valor bruto de ventas anuales | 100.000 | 1.000.000 | 1.000.001 a 5.000.000 |
| Valor activos totales | Menor a 100.000 | De 100.001 hasta 750.000 | 750.001 a 4000.000 |

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. (2009). *Las Pymes en el Ecuador*.

Elaborado por: Servicio de Rentas Internas

Tabla 2.2: Clasificación de las pymes según las normas

| Clasificaciones según Normas | Número de Trabajadores | Activos sin Inmuebles | Observaciones |
|------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Artesanías | = 20 | = 87.500 | Según Ley de Defensa del Artesano=20% |
| Micro empresa | = 10 | = 20.000 | Normas Reglamentaria |
| Pequeña empresa | SIN REQUISITO | = 350.000 | Ley Fomento Pequeña Industria |
| Mediana empresa | SIN REQUISITO | = 350.000 | Idem |

Fuente: Ministerio de Industria y Productividad. (2007). *Observatorio de las Pymes y Artesanías*. Ecuador.

Elaborado por: Servicio de Rentas Internas

Tabla 2.3: Clasificación de las pymes según las propuestas

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

Fuente: Ministerio de Industria y Productividad. (2007). *Proyecto de Estatuto Andino de la Pyme*. Ecuador.

Elaborado por: Servicio de Rentas Internas

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

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

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

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

2.3.1.3 Caracterización de las pymes en Ecuador

Es indudable la importancia de las Pymes como protagonista del desarrollo empresarial, económico y social de un país, debido a los siguientes motivos: toda corporación o gran empresa se inició como una Pyme, estas son una gran alternativa para mejorar la distribución del ingreso (Falconi M. & Zambrano A., 2011).

Dentro de la Constitución en su artículo 248 asegura que un objetivo de la política económica es impulsar el pleno empleo del país, a través de este objetivo las Pymes obtuvieron un fuerte impulso al proclamarse un sistema económico Social y Solidario, el cual fomenta la producción en todas sus formas y busca el incentivo de la competitividad entre todos los actores económicos. Además otros actores gubernamentales como el Ministerio de Producción y Competitividad, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Nacional de Fomento (BNF) han elaborado programas que se ajuste a las necesidades de las Pymes y promuevan el fortalecimiento y eficiencia de las mismas.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un gran rol dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación del empleo, y crecimiento económico. De esta forma las pymes afectan directamente el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los

resultados señalan que el crecimiento depende de buena medida del desempeño de las Pymes.

En Ecuador casi el 70% del total de las empresas registradas, son pequeñas y medianas. El 25% del PIB no petrolero corresponde a lo producido por las Pymes. El 65% de las plazas de trabajo proviene de este tipo de empresas.

2.3.1.4 Pymes del sector gráfico

Según la guía de innovación para PYMES del sector gráfico de la Confederación Empresarial en el año 2012 este sector se halla presente en muchos ámbitos de nuestra vida cotidiana: transacciones comerciales (facturas, cheques, tarjetas, etc.), educación y cultura (libros, manuales, etc.), información (periódicos, documentación, etc.), envases y embalajes, promoción y publicidad, etc. La industria gráfica es, por tanto, un sector muy amplio y que tradicionalmente comprende cuatro segmentos: 1.- Artes gráficas, 2.- Manipulados del papel y cartón, 3.- Edición y 4.- Reproducción de soportes grabados. (Barbero J. 2005).

Para este campo de análisis se ha elegido el primer segmento, artes gráficas, ya que está constituido por empresas de más de 40 años de antigüedad, donde predomina la PYME y la empresa de carácter familiar y que se define como:

- Industrial porque precisa de grandes inversiones como maquinaria y equipos electrónicos y emplea tecnología compleja y avanzada: y,
- De servicios porque requiere la realización de tareas inmateriales como la creación y el diseño, ya que se trata de un producto bajo pedido y personalizado.

Desde hace años este sector ha dejado de ser artesanal, convirtiéndose en un sector industrial altamente tecnificado. La introducción de nuevas

tecnologías digitales, la integración de los procesos de pre-impresión e impresión, la automatización de trabajos, la aparición de nuevas tintas y soportes, etc. han revolucionado los distintos procesos productivos multiplicando, a su vez, las posibilidades en impresión, personalización y acabados.

La demanda del sector gráfico tradicionalmente se ha visto incrementada en los momentos de ciclo económico expansivo, sin embargo en los últimos 10 años en una situación de crecimiento económico, la cuota de mercado del producto gráfico ha caído, según los datos de producción del segmento. Los principales factores que han permitido que esta demanda cambie su comportamiento son:

- 1.- Situación tecnológica.- democratización de la impresión: dispositivos para impresión personal.
- 2.- Descenso de uso de empresas.- utilización de internet y e-mail, como vías de comunicación y publicidad, penalización del uso del papel, administración electrónica, concentración sectores cliente.
- 3.- Cambio en las necesidades.- demanda de servicios complementarios, Pérdida de atributos del producto gráfico.

La oferta en cambio del sector gráfico se caracteriza por:

- 1.- Automización del sector: ninguna de las empresas representa más del 1% de la actividad.
- 2.- Altas inversiones: es un sector con altas inversiones en tecnología, para una mayor eficacia, eficiencia, calidad y rapidez, pero que ha motivado un crecimiento de los costes fijos.
- 3.- Mano de obra cualificada: se requiere una mano de obra cualificada.

4.- Exceso de capacidad productiva: la capacidad proporcionada por la tecnología es mayor que la demanda, esto se ha traducido en competencia en precio.

5.- Déficit de gestión empresarial: un sector donde predomina la PYME y la empresa familiar, y donde hay falta de sucesión, no hay relevo generacional.

6.- Fragilidad financiera: requerimiento de la tasa de inversiones, altos costos fijos y reducido tamaño.

La oferta de empresas en el sector gráfico está muy atomizada, la mayor parte de las empresas son PYMES y Micropymes; sin embargo, podemos establecer una serie de grupos estratégicos (conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares: estrategia, homogeneidad interna, respuestas similares a las oportunidades y amenazas, a lo largo de una serie de variables de decisión clave).

Las pymes del sector gráfico han ido adquiriendo una mayor capacidad de producción y mediante la innovación en maquinaria una mayor eficiencia en procesos. Su ventaja competitiva es el precio, su capacidad de producción y optimización de los procesos, y su cadena de valor está centrada en el proceso industrial de producción de producto gráfico. (Barbero, J., 2005).

En un momento como el actual, los márgenes cada vez son más estrechos, y la entrada de nuevos competidores (rotativas) con menores costes supone un gran riesgo para sus operaciones. Su estrategia es aprovecharse de las bolsas de demanda existentes en el mercado y en las que el precio es determinante.

El problema principal de este tipo de empresas es que los costes asociados a sus modelos son muy altos, tanto en maquinaria como en personal, la permanencia de estos activos ociosos, supone un gran lastre para la empresa.

2.4 METODOLOGÍAS DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Hax y Majluf (1996) señalan: la estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa. Esta definición aporta dos cosas: relaciona la estrategia con el cambio (interesante...) y con la creación de ventajas competitivas (más interesante aún...). La estrategia tiene que ver básicamente con la búsqueda de la ventaja competitiva. Las ventajas competitivas se buscan, pero no siempre se encuentran, y esto es lo que diferencia a las organizaciones de éxito con las que no lo tienen.

Pero el concepto de estrategia tiene más derivadas. Andrews (2007) afirma que la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la empresa está, o quiere estar, que clase de empresa es o quiere ser. Andrews aporta algunas cosas nuevas. Para él la estrategia tiene que ver con los objetivos a conseguir (qué se quiere lograr) y los planes para llegar a ellos (como se lo va a lograr).

Además afirma que la estrategia implica determinar en qué clase de negocios está la empresa (esto se lo llamara campo de actividad) y qué clase de empresa se es y que quiere (a esto se lo llamará misión y visión).

Para otro autor, la estrategia es el medio por el cual se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (Fred, 2003).

Como se acabó de ver, existen diferentes definiciones de estrategia. Con el objeto de clarificar el concepto de estrategia. Mintzberg habla de cinco visiones de la estrategia (Mintzberg, H.; Ahlstrano, B.; & Lampel, J. 1998).

La estrategia como plan. Siguiendo en la línea del apartado anterior, la estrategia se puede ver como un plan, sin ir más lejos John Darling (en Peter Pan) la definía así. Pero también lo hacen otros como Wrigth (2000) “la estrategia son los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y los objetivos de la organización”.

La estrategia como patrón. La estrategia a más de un plan es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo.

La estrategia como posición. Desde este punto de vista la estrategia tiene que ver con la ubicación de una serie de productos en mercados concretos, es decir, la estrategia mira donde el producto se encuentra con el cliente y el mercado externo.

La estrategia como perspectiva. En este caso la estrategia mira al interior de la organización y hacia la visión principal de la empresa.

La estrategia como estratagema. Maniobras que buscas confundir a los competidores para aprovecharse de la situación

Si se piensa en una corporación mundial: ¿hacen el mismo tipo de estrategia el Director General a nivel mundial, el director general en España o el director de marketing o el de recursos humanos?. Posiblemente se llegue a la conclusión que todos ellos tienen un trabajo relacionado con la estrategia, pero cada uno piensa a nivel estratégico distinto.

Es muy habitual dividir en tres niveles la estrategia: estrategia corporativa o de la empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional.

La estrategia corporativa considera la empresa en relación con su entorno. Su objetivo es determinar en qué actividades concretas pretende competir la

organización. Se relaciona con empresas diversificadas que compiten en diferentes sectores. A este nivel estratégico se debe definir el denominado campo de actividad (negocios en los que la empresa participa) y las sinergias entre actividades (búsqueda de interrelaciones diferentes partes de la organización). Responde a la pregunta ¿Qué combinación de negocios es la adecuada?.

La estrategia competitiva se refiere a las decisiones que se toman en un negocio concreto o unidad estratégica de negocio. Se relaciona con la estrategia de una división concreta de la empresa. El objetivo es cómo llegar a tener una visión competitiva superior a la de los competidores, intentando generar capacidades distintas (a partir de recursos y habilidades especiales que ha desarrollado o es capaz de desarrollar la empresa) con el fin último de conseguir ventajas competitivas (características que tiene la empresa que permita diferenciarla de la competencia), sin olvidar las sinergias producidas por la integración entre áreas funcionales. Responde a la pregunta: ¿Cómo competir en cada negocio?.

La estrategia funcional persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. Deben estar alineadas con las estrategias de negocio. Responde a la pregunta: ¿Cómo se utilizan los recursos de forma óptima?.

2.4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación estratégica en la práctica requiere confrontar las condiciones del entorno (oportunidades y riesgos) con los recursos y capacidades de la organización. La estrategia es el producto de la mejor combinación de estas coincidencias (oportunidades y recursos), que opta por ciertos productos y servicios para un mercado determinado. En este proceso decisorio se barajan situaciones ideales (lo que se podría hacer), aspiraciones (lo que se quiere hacer), conveniencias (lo que se debería hacer) y realismo (lo que

realmente se puede hacer). Así, las decisiones sobre estrategias se fundamentan en las competencias o capacidades distintivas de la organización, optando por lo que realmente se puede hacer. (Pulgar, 2011).

La metodología para la formulación de estrategias será la sugerida por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Ecuatoriana para América Latina y el Caribe (CEPAL). Esta metodología surge de la necesidad de contar con una herramienta específica para emprender con el desafío de la planificación del desarrollo.

La lógica de formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada en primer lugar el establecimiento de objetivos estratégicos, en la siguiente etapa se elabora la matriz FODA que posteriormente se la transforma en enunciados a una estructura que permita la redacción y sistematización de los mismos.

Se inicia este proceso destacando que la aplicación del principio de Pareto se emplea, en este caso en priorizar las estrategias que provienen de las potencialidades, pues al centrar el esfuerzo en este factor se está logrando detectar la relación del 20% de los medios disponibles, aquellos en los cuales se tiene elementos positivos (oportunidades y fortalezas). La estrategia principal es la que viene del cuadrante de las potencialidades, ya que dirige directamente al logro del objetivo. Las estrategias complementarias o específicas provienen de los otros cuadrantes y se orientan al cumplimiento o apoyo de la estrategia principal. (Anzules, 2011).

A continuación se utiliza la llamada matriz de estrategias que permite ordenar las propuestas y posteriormente permite anexar la información que surgirá en las siguientes etapas de la metodología.

2.4.3 HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

2.4.3.1 Matriz FODA

Esta metodología para formular estrategias de gestión fue introducida por H. Weihrich (2000) y conocida como Matriz FODA detallada en el cuadro 2.2, y fue definida como: “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”.

Cuadro 2.2: Matriz de análisis estratégico para el análisis FODA

| Matriz de análisis estratégico para el análisis FODA | | |
|---|------------------------------|-------------------------------|
| Objetivo central | Fortalezas (internas) | Debilidades (internas) |
| Oportunidades (externas) | Potencialidades | Desafíos |
| Amenazas (externas) | Riesgos | Limitaciones |

Fuente: Hunger, D. (2007). “Administración estratégica y política de negocios”. (9na. Ed.) México: Prentice Hall.

FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.4.3.1.1 Análisis de los factores internos

Factores internos que pueden afectar a la institución/organización en su funcionamiento: es necesario identificar y reconocer todas las situaciones o factores endógenos de la institución que puedan afectar al logro de sus objetivos. Una vez identificados, cabe establecer un listado por orden de importancia de:

- Debilidades internas que se perciben en la institución/organización: son aquellos obstáculos que, mientras no se eliminen, reducirán el desarrollo de otros puntos fuertes de la institución, debilitando su funcionamiento.
- Fortalezas internas que tiene la institución/organización: son aquellos elementos de la institución basados en sus recursos y capacidades, que le pueden suministrar el liderazgo en determinadas actuaciones.

2.4.3.1.2 Análisis de los factores externos

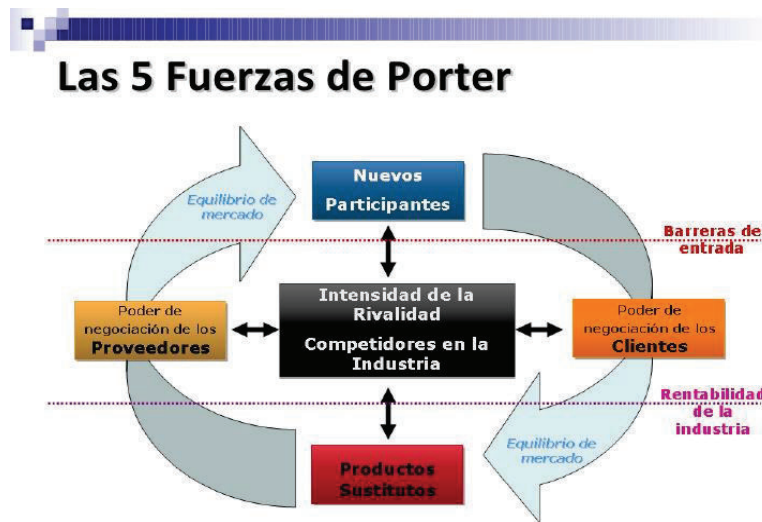
Factores externos que pueden afectar a la institución/organización en su funcionamiento: se trata de identificar todos los factores exógenos que configuran el entorno de la institución y que puedan afectar al logro de sus objetivos. Una vez identificados, será necesario establecer un listado por orden de importancia de:

- Amenazas que el entorno depara: son eventos generados desde el exterior de la institución, que son previsibles y que si se llegan a dar dificultarán el logro de los objetivos de la institución.
- Oportunidades que el entorno ofrece: en este caso son posibilidades existentes en el ámbito externo a la institución; y si ésta es capaz de acceder a ellas y aprovecharlas, se obtendrán ventajas destacadas.

2.4.3.2 Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. El modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas detalladas en la figura 2.1 que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Figura 2.1: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Publicación mundo administrativo

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes, detallados mas adelante.

2.4.3.2.1 Amenazas de entrada

La amenaza de nuevos competidores, pone límite a la rentabilidad potencial de un sector, por lo que si la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o aumentar la inversión para desmotivar a los nuevos competidores. El ingreso de nuevos entrantes depende de la

altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de ingreso son bajas y los nuevos competidores esperan pocas represalias de parte de las empresas ya establecidas, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada (Porter, 2008).

Según Porter (2008) las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores ya establecidos, entre las que se destacan:

1. Economías de escala por el lado de la oferta: esto obliga a las empresas nuevas a producir en gran cantidad sin la garantía de alcanzar su punto de equilibrio.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: en algunos casos la disposición de un comprador para comprar un producto aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa.
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: cuánto más costoso sea el precio por cambiar de proveedor, más difícil será que un cliente se cambie, por ejemplo: cambio de software de contabilidad, se necesitará capacitar al personal y posiblemente comprar otra infraestructura tecnológica.
4. Requisitos de capital: especialmente en mercados donde se requiere maquinaria o tecnología para su funcionamiento, los competidores son usualmente un grupo de personas o empresas que están dispuestas a recuperar su inversión en un largo plazo.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: existen otras barreras difíciles de igualar, por ejemplo: tecnología patentada para producir el producto, la curva de aprendizaje.

6. Acceso desigual en los canales de distribución: cuando los canales de distribución están ocupados por los actores establecidos, los nuevos competidores crean sus propios canales de distribución.

7. Políticas gubernamentales restrictivas: estas pueden obstaculizar o promover la entrada de nuevos competidores en un sector, o puede aumentar o eliminar las otras barreras de entrada.

Las barreras de entrada deben ser evaluadas de acuerdo a las características de cada sector para formular una correcta estrategia.

2.4.3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Los proveedores poderosos capturan la mayor parte de la utilidad para sí mismos, Porter (2008) señala que está determinado por:

1. Está más concentrado que el sector al cual le vende: si el número de proveedores es menor al número de competidores que provee ejercerá una gran fuerza.
2. Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos: tratará de sacar al máximo sus utilidades, si por contrario depende del sector tratará de protegerlo con calidad, precios, servicio, etc.
3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.

4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados: ejercerán influencia.

5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor: si el producto del proveedor no compite con otros productos, su influencia será mayor.

6. El grupo proveedor puede amenazar con integrarse en el sector.

2.4.3.2.3 Poder de negociación de los compradores

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.

El lado inverso de los proveedores, pueden conseguir más valor si logran bajar los precios y exigir mejor calidad y servicio, lo que significa más costos a la empresa, y disminución de las utilidades para el sector (Porter, 2008).

Según Porter (2008) los compradores son poderosos si:

1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación al tamaño del proveedor.
2. Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
3. Los compradores deben asumir pocos costos para cambiar de proveedor.

4. Los compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Porter (2008) señala que los compradores son sensibles al precio si:

1. El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
2. El grupo de compradores obtienen utilidades bajas, le hace falta efectivo, o está presionado por recortar sus costos de adquisición.
3. La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
4. El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

A los compradores hace referencia tanto a compradores industriales como a personas particulares, en este último caso los costos altos es con relación a sus ingresos, y la diferenciación del producto con respecto a la necesidad de cada comprador.

2.4.3.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Un sustituto cumple funciones similares o iguales al producto de un sector mediante formas distintas. Por ejemplo: la videoconferencia es un sustituto de los viajes (Porter, 2008).

No siempre es fácil percatarse de los productos sustitutos ya que podrían ser muy diferentes del producto del sector. Cuando la amenaza del sustituto es alta, la rentabilidad del sector sufre, por lo cual le obliga a la empresa a distanciarse del sustituto mediante el desempeño de su producto, el marketing, u otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad (Porter, 2008).

Porter (2008) señala que la amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo precio y desempeño respecto al producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Las estrategias deben poner atención al desarrollo de otros sectores que pueden convertirlos en atractivos sustitutos (Porter, 2008).

2.4.3.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

La rivalidad entre los competidores existentes tiene muchas formas, como descuentos, promociones, campañas, mejoramiento del producto, etc. La alta rivalidad reduce la rentabilidad del sector, depende en primer lugar de la intensidad con las que las empresas compiten y en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten (Porter, 2008).

Porter (2008) señala que la rivalidad es más intensa si:

1. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
2. El crecimiento del sector es lento: usualmente las empresas se centran en la mayor participación del mercado.
3. Las barreras de salida son altas: es el lado inverso de las barreras de entrada.
4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.
5. Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO

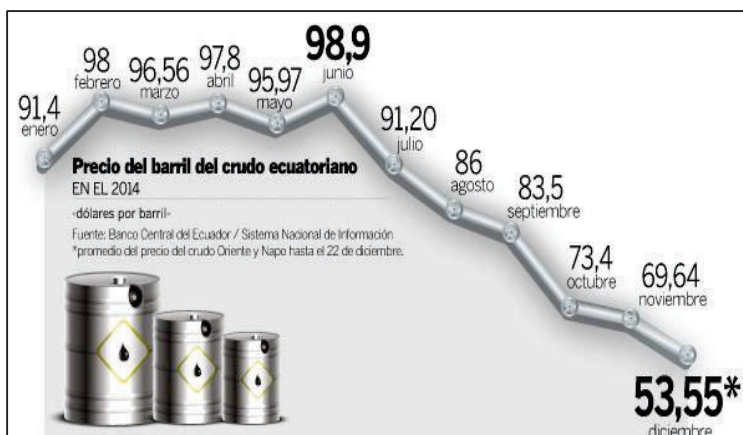
En esta etapa se analizarán aspectos importantes en torno al objeto de estudio tales como el analizar cómo se hallan en los entornos económico, político, social y tecnológico las pequeñas y medianas empresas, para poder tener una visión más cercana de la situación actual de las empresas pymes dedicadas al sector de producción gráfico en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

3.1.1.1 Entorno económico

En la figura 3.1 según información proporcionada por Diario el Universo se puede apreciar cómo ha ido decreciendo el valor del precio del petróleo en el Ecuador, y esta caída ha significado una afectación para la economía del país. Ese escenario mundial, que vuelve variable el valor del crudo, tiene una incidencia directa en la economía ecuatoriana, altamente dependiente del petróleo: representa entre el 53% y 57% de sus exportaciones, los ingresos que genera equivalen al 11,5% del Producto Interno Bruto (PIB) y, según la proforma 2015 aprobada por la Asamblea, financiará apenas el 15% del Presupuesto General del Estado.

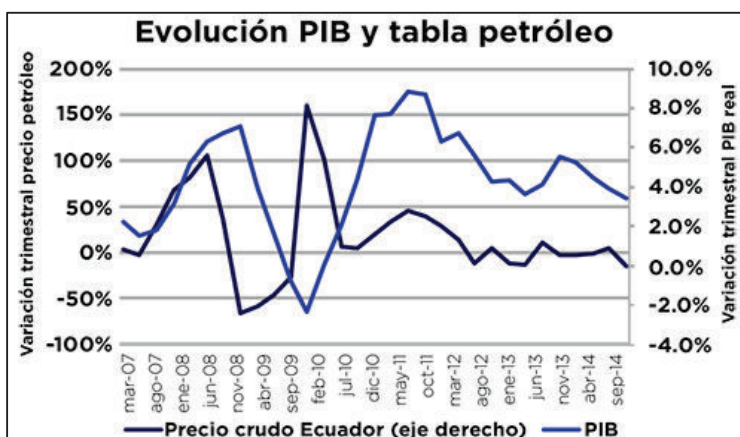
Figura 3.1 Caída del precio del petróleo



Fuente: Diario El Universo

El Gobierno ecuatoriano fijó en \$ 79,7 el precio del barril en la proforma presupuestaria 2015. Si cae por debajo de ese valor, coinciden los analistas, Ecuador tendrá un doble impacto: en el sector fiscal (ingresos del presupuesto) y en el comercio exterior. En este último, explica Jaime Carrera, Secretario Ejecutivo del Observatorio de la Política Fiscal, puede implicar un deterioro de la balanza comercial, que tras cinco años (desde el 2009) de ser negativa encontró equilibrio en el 2014, por las restricciones a las importaciones y el crecimiento de las exportaciones no petroleras conforme se aprecia en la figura 3.2 detallada a continuación.

Figura 3. 2: Evolución del Producto Interno Bruto y su relación con el precio del petróleo



Fuente: Diario El Universo

Elaborado por: Diario El Universo

Ahora, con un precio del petróleo que es la mitad de lo que promedio se exporto en el 2014 y con tendencia a la baja, las perspectivas de la economía ecuatoriana cambiaron sustancialmente. Como se demuestra en el gráfico con cierto rezago, existe una altísima correlación entre el crecimiento del precio del petróleo y el crecimiento de la economía.

Si las condiciones se mantienen, el entorno económico interno se irá deteriorando progresivamente. En dolarización esto va a significar en el corto plazo un menor crecimiento (1,7% en el 2015 pronostica CORDES), más desempleo e inflación.

En Ecuador también se han visto seriamente afectados muchos empresarios. Patricio Alarcón, presidente de la Cámara de Comercio de Quito, dice que: se han dejado de importar a julio más de \$ 1.000 millones y no se avizora un cambio de la matriz productiva. En general, se han afectado las importaciones, los precios han subido y en este momento la inflación acumulada está en casi 4 puntos. A esto se suma que las exportaciones han decrecido y los créditos se han reducido por una baja de depósitos en el sistema financiero.

3.1.1.2 Entorno político

Según lo expuesto tanto por el presidente de la Cámara de la Industria Gráfica del Guayas, Nathan Guy, como por el presidente de la Asociación de Industriales Gráficos de Pichincha, Mauricio Miranda, quienes declararon que la industria gráfica se ve en la actualidad amenazada, ya que la misma está en contra de que se apliquen las sobretasas arancelarias impuestas por el Gobierno Nacional en 41 de las 49 subpartidas para el sector (El Universo, 2005).

La industria nacional puede producir cuadernos, que es una de las subpartidas gravadas con una sobretasa del 45% pero en los ítems como el papel químico o autocopias, películas, bandas, máquinas de impresión,

copiadoras, filtros y otros figuran entre las subpartidas cuya importación implicaría el pago de sobretasas de entre el 5% y el 45%, manifestaron.

En el caso de las máquinas, los procesos de producción se encarecen, al ser bienes que no se fabrican en el país. El uso de ítems como hilos para coser libros, películas y papel autocopia es clave sobre todo a nivel artesanal, sector que recibirá el mayor impacto de las sobretasas.

Casi el 90 % de la materia prima del sector gráfico es importado y “una medida de restricción temporal a esos insumos causaría la paralización de la industria, despidos y cierre de empresas”, indicaron los representantes de la industria de manera simultánea.

3.1.1.3 Entorno Social

Según uno de los editoriales más importantes en el país en una de sus publicaciones manifiesta, que en el Ecuador en los últimos años, la industria gráfica ha tenido un crecimiento promedio anual del 5%. Actualmente el número de firmas dedicadas a esta actividad, según los actores del sector, oscilan entre 4000 y 4500 empresas en el Ecuador. No obstante, conforme los últimos datos del Censo Económico solo se registran 1991. El mismo censo revela también que la actividad genera negocios por USD 765 millones anuales. (El Comercio, 2006)

La explicación de este repunte, según lo manifestado por Jorge Naranjo, Director de la Asociación de Industriales Gráficos, se dio por el fuerte gasto público del Gobierno, especialmente en el año 2008. *“En ese año, todas las empresas pasamos abarrotadas de trabajo. La utilidad bruta sobre ventas llegó hasta el 13,5%. Fue un gran año. Desde ahí, sin embargo, el negocio se ha venido a menos. Hoy la rentabilidad es menor al 10%”*, manifestó.

Pero, pese al optimismo, indico también que el panorama ha cambiado este año. *“El ingreso del Estado como un actor dentro de la industria, con los*

trabajos que ofrece el Instituto Geográfico Militar, la rotativa de Diario el Telégrafo y Maxigraf (incautado a los hermanos Isaías), ha hecho que la actividad en varias empresas disminuya”.

3.1.1.4 Entorno Tecnológico

En lo que respecta a la tecnología de las pymes del sector gráfico el panorama es alentador ya que este sector ha ido evolucionando favorablemente, los cambios y la modernización en los acabados fruto de los avances en tecnología resultan ser evidentes, la impresión tradicional ha sido reemplazada por la impresión digital, aspecto que cobra cada vez más relevancia, generando de esta manera un amplio abanico de nuevos y modernos productos que estas empresas podrían entregar (ampliaciones, libros fotográficos, puzles, etc.). Existen casos de empresas que gracias a la impresión digital han sustituido folletos de 32 páginas con información de ofertas en general, por folletos de cuatro páginas con ofertas personalizadas para cada cliente, basadas en su historial de consumo. En definitiva menos volumen más valor añadido y una impresión más sostenible con el medio ambiente y que cumple hoy por hoy con las diferentes exigencias técnicas de clientes que cada vez se vuelven más exigentes.

Como en cualquier proceso de cambio algunas empresas sobre todo las grandes han ido adaptándose a la realidad del sector, pero no todas las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito lo emplean, sobre todo en el sector editorial y el que se dedica a la elaboración de impresiones para envases y embalajes ya que estos utilizan modelos de negocio más convencionales que requieren formatos de impresión tradicionales, lo que significa que algunas formas de trabajar no cambian un proceso tan artesanal a pesar de los avances que hoy existen en tecnología. La competitividad del sector obliga a estas empresas a moverse al ritmo de las modernas innovaciones tecnológicas.

Muchas de las empresas dedicadas al sector de producción gráfico que llegan hasta seis décadas ofreciendo sus servicios, no dudan en incorporar esta nueva tecnología con el fin de ofrecer a sus clientes el mismo trato de siempre pero adaptándose a los tiempos y nuevos formatos, el problema radica, manifiestan algunas, en la subida de las salvaguardias por parte del gobierno sobre todo en lo que a maquinaria se refiere.

3.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO

3.1.2.1 Generalidades

La industria gráfica constituye la base de desarrollo para algunas empresas debido a que representa un sector transversal de las mismas, la participación que se realiza por medio de la producción de la impresión en empaques flexibles de plásticos, cajas, materiales publicitarios, y demás constituyen una parte constitutiva de la gran mayoría de los productos y servicios que genera este sector industrial.

Según datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Quito el sector industrial factura anualmente alrededor de 225 millones de dólares y genera alrededor de 280 a 350 mil plazas de empleo directo e indirecto a nivel nacional. Es por esta razón que la industria gráfica constituye hoy por hoy un sector industrial estratégico dentro de la economía en el país.

De acuerdo a información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas, las ventas totales de la industria gráfica en Pichincha al 2012 suman 275,710.022 USD. A pesar de las diversas dificultades que enfrentó el sector gráfico en este año se logró un crecimiento del 0,7%. Claramente este valor según lo manifestado por el Presidente de la Asociación de Industriales Gráficos en Pichincha representó una alarma significativa para el sector por cuanto es aproximadamente cinco puntos porcentuales por debajo del crecimiento general de la economía nacional, por lo que el resultado neto es un decrecimiento. (Servicio de Rentas Internas, 2015).

Según los registros del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el nivel de empleo directo generado por las empresas del sector gráfico sobrepasa los 16000 trabajadores, el 41% de los mismos se encuentra en la provincia de Pichincha.

Según la Ingeniera Karina Chávez, directora ejecutiva de la Asociación de Industrias Gráficas de Pichincha, la evolución de la industria se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que hay muchas oportunidades de expansión de la misma. Actualmente la industria gráfica se está tecnificando y esto significa que se abren puertas a nuevos mercados.

Por tomar un ejemplo en el año 2008 el sector gráfico produjo de manera general \$ 315,695 lo que significó un porcentaje del 1,8% del total de producción de todos los demás sectores, constituyendo por ejemplo industrias como la del sector alimenticio la más importante con una producción de 7,266 millones de dólares que representó el 42,6% del total, la segunda industria en importancia fue la de fabricación de sustancias y productos químicos con 1,319 millones de dólares y un peso relativo de 7,7% del porcentaje total. Se puede concluir entonces que la producción que realiza el sector gráfico es baja a comparación de la producción que realizan otros sectores de la industria según la encuesta de Manufactura y Minería del INEC y esto se debe a factores relacionados por ejemplo a la demanda del consumo del producto que se elabora, número de empresas que realizan esta actividad, entre otros.

3.1.2.2 Entidades y gremios de la industria

En la provincia de Pichincha existen tres gremios que agrupan los intereses de las empresas del sector gráfico:

La Asociación de Industriales Gráficos AIG.- es una entidad jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, constituida para trabajar en beneficio de quienes dedican sus actividades a la industria gráfica. Agrupa 80 socios

entre medianas y grandes empresas del sector al igual que a varios proveedores de la industria.

El sector gráfico de la cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha.- tiene como objetivo buscar el desarrollo de la industria local y generar fuentes de empleo calificado. Cuenta con 106 socios activos pertenecientes a las pymes del sector.

El Gremio de Artesanos Gráficos de Pichincha.- que se haya constituido por los artesanos del sector y cuenta con alrededor de 300 socios.

3.1.2.3 Exportaciones del sector industrial gráfico

El sector de manufacturas de papel, productos de papel e imprentas ha venido exportando diversos productos durante los últimos años. Es notorio ante otros productos que se exportan en el país la poca acogida que posee la adquisición de otros países de los productos de impresión que en el Ecuador se producen.

En general se puede apreciar en la tabla 3.1 que las exportaciones de material impreso, formularios continuos, folletería publicitaria y otros, son constantes a través de los años: esto hace suponer que algunas empresas han logrado ser competitivas en cuanto a precio y calidad.

Tabla 3.1: Exportaciones del sector gráfico durante los años comprendidos entre el 2002 al 2006

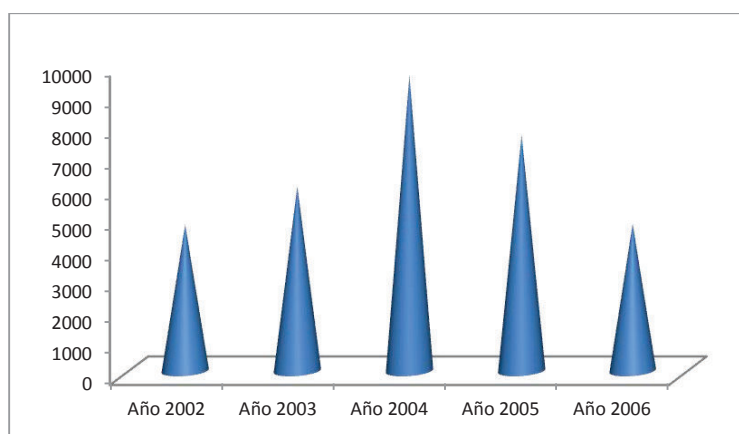
| Producto | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Productos de industria gráficas | \$ 4,768 | \$ 5,987 | \$ 9,565 | \$ 7,654 | \$ 4,789 |
| Total de exportaciones | \$ 4,768 | \$ 5,987 | \$ 9,565 | \$ 7,654 | \$ 4,789 |

Fuente: INEC

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Según la Encuesta de Manufactura INEC-2008, el 21,84% de la producción industrial se destinaba al mercado externo, a nivel país. En el año 2008 según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos IINEC para el grupo CIIU 3 con ítem 22 las actividades relacionadas con la edición de impresión y reproducción represento el 0,2 % del porcentaje total de exportación de manufactura a nivel nacional. La figura 3.3 representa la variación en este aspecto.

Figura 3.3: Representación gráfica de las exportaciones realizadas por las pymes del sector gráfico durante los años 2002 al 2006



Fuente: INEC

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la tabla 3.2 que las exportaciones para el año 2008 dentro del sector industrial son las siguientes:

Tabla 3.2: Exportaciones del sector industrial durante el año 2008

| CIIU3 | Descripción | Ventas al Exterior | % |
|-------|---|--------------------|-----|
| 15 | Elaboración de productos alimenticios. | 1.781.227 | 59 |
| 34 | Fabricación de vehículos, automotores, remolques. | 311.276 | 10 |
| 21 | Fabricación de papel y de productos de papel. | 165.719 | 5,5 |
| 20 | Producción de madera y productos de madera. | 138.465 | 4,6 |

| | | | |
|--------------------------|--|------------------|------------|
| 28 | Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria | 132.985 | 4,4 |
| 24 | Fabricación de sustancias y productos químicos. | 126.552 | 4,2 |
| 25 | Fabricación de productos de caucho y de plástico. | 72.173 | 2,4 |
| 29 | Fabricación de maquinaria y equipo | 52.163 | 1,7 |
| 17 | Fabricación de productos textiles. | 44.079 | 1,5 |
| 27 | Fabricación de metales comunes. | 38.706 | 1,3 |
| 31 | Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos | 36.762 | 1,2 |
| 19 | Curtido/adobo de cueros; fabricación de maletas | 34.664 | 1,1 |
| 26 | Fabricación de otros productos minerales no metal | 33.031 | 1,1 |
| 15A | Elaboración de bebidas. | 20.330 | 0,7 |
| 36 | Fabricación de muebles; industrias manufactureras | 11.898 | 0,4 |
| 18 | Fabricación de prendas vestir; adobo/teñido pieles. | 10.878 | 0,4 |
| 22 | Actividades de edición de impresión y reproducción | 7.271 | 0,2 |
| TOTAL MANUFACTURA | | 3.018.180 | 100 |

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

Elaborado por: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

Como se aprecia en la tabla para el sector industrial gráfico las exportaciones resultan ser bastante bajas en comparación con las exportaciones que realizan otros sectores de la industria.

3.1.2.4 Importaciones del sector industrial gráfico

Según las estadísticas presentadas por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos detallado en la tabla 3.3, este indicador es de vital importancia para determinar la política de sustitución estratégica de importaciones por industria que en la actualidad se encuentra desarrollando el Ministerio de Industrias y Productividad y que tiene como finalidad reducir el componente de materia prima importada y cambiar la matriz productiva del Ecuador, tal como lo establece la Agenda Productiva y el Código de la Producción. Para el año 2008, la industria importó 4980 millones de dólares de materia prima según el Boletín Mensual que elabora el Banco Central del Ecuador. Un importante porcentaje en lo que corresponde al sector industrial gráfico conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.3: Importaciones del sector industrial gráfico año 2008

| CIIU3 | Descripción | Insumos importados / Total Insumos (%) |
|--------------|--|---|
| 33 | Fabricación. instrumentos médicos, ópticos. | 89,5 |
| 27 | Fabricación de metales comunes. | 84,9 |
| 31 | Fabricación maquinaria y aparatos eléctricos | 83,9 |
| 32 | Fabricación equipos. y aparatos de radio, tv. | 81,9 |
| 25 | Fabricación productos de caucho y de plástico. | 81 |
| 34 | Fabricación vehículos automotores, remolques. | 78,7 |

| | | |
|----|---|------|
| 21 | Fabricación papel y de productos de papel. | 73,1 |
| 28 | Fabricación productos elaborados de metal, excepto maquinaria | 72,4 |
| 24 | Fabricación de substitutos y productos químicos. | 70,8 |
| 22 | Actividades de edición de impresión y reproducción. | 64,6 |
| 17 | Fabricación de productos textiles. | 64,4 |
| 19 | Curtido/adobo de cueros; fabricación. maletas | 62,7 |
| 29 | Fabricación de maquinaria y equipo | 59,7 |

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

Elaborado por: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

3.1.2.5 Generación de empleos

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto de Estadísticas y Censos detallada en la tabla 3.4 la productividad media laboral de la industria manufacturera del Ecuador, ha tenido una reducción en su índice de empleo, habiendo descendido de 17,748 en el 2014 a 16,500 en el 2015 a nivel nacional equivalente a una reducción del 7% para dicha gestión hallando sus causas probables la reducción del precio del petróleo que se ha venido sintiendo en especial en países en vía del desarrollo.

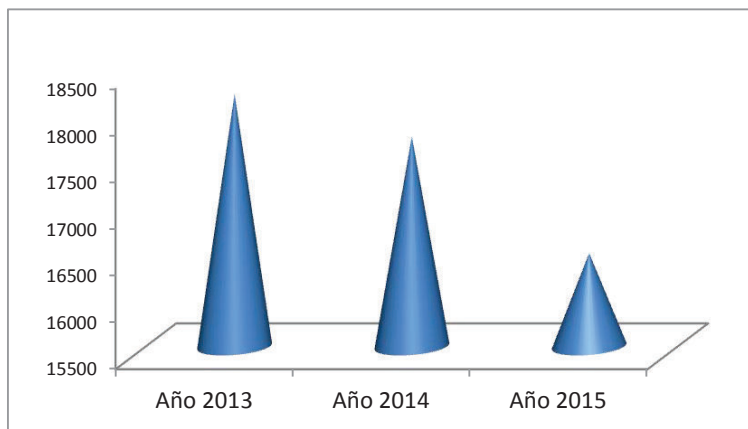
Tabla 3.4: Número de trabajadores contratados en el periodo de los años comprendidos entre el 2013 al 2015

| Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| 18,200 trabajadores | 17,748 trabajadores | 16,500 trabajadores |

Fuente: INEC

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.4: Representación gráfica número de trabajadores contratados



Fuente: INEC

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En términos generales como se puede apreciar en la figura 3.4 la última gestión ha presentado un fuerte descenso en la demanda laboral, al tener menores ingresos estas empresas se ven obligadas a disminuir el número de trabajadores en sus compañías lo que afecta a la economía de las familias en general.

Según lo manifestado por el Presidente de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Quito uno de los graves problemas del sector, es la falta de mano de obra calificada, razón por la cual gran parte de las empresas se ven obligadas a capacitar a sus trabajadores en los procesos específicos, pero cuando estos colaboradores migran a otras empresas, se ven obligadas en iniciar de nuevo, lo que resta competitividad a las empresas del sector frente a otros países que cuentan con sistemas educativos altamente desarrollados e incentivan de cierta forma a la estabilidad de los colaboradores en sus organizaciones.

Con miras a entregar a este y otros sectores mejores herramientas en cuanto a la definición de competencias laborales, el gobierno ecuatoriano a través de la Secretaria Técnica de Capacitación y Desarrollo SECAP, creó la Mesa Sectorial de la Industria de Comunicación Gráfica, que durante el año 2007 desarrollo un estudio de caracterización para el sector con miras a

que el 75% de los trabajadores de la industria de la comunicación gráfica este certificado con base a la competencia laboral diseñado en el cuadro 3.1 (SECAP, 2007).

Cuadro 3.1: Detalle de los procesos en el sector industrial gráfico

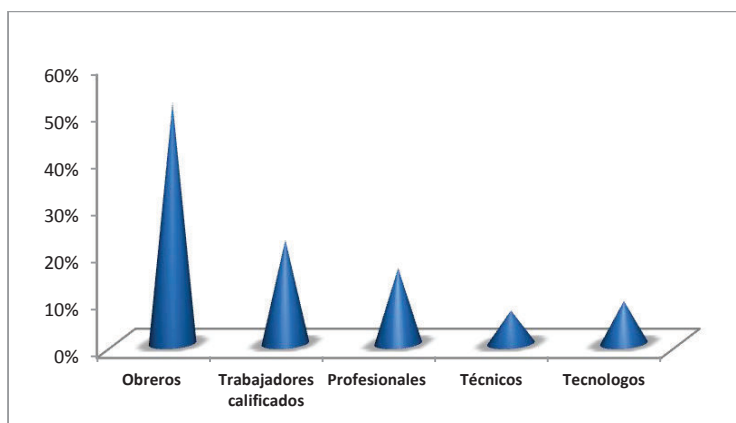
| Procesos de apoyo | Procesos productivos | Procesos comerciales |
|---|--|---|
| Relacionados con el funcionamiento de la compañía | Relacionados con la misión de la compañía | Relacionados con la venta y estrategia de penetración de mercado. |
| Administración y finanzas Almacén e inventarios Auditoría Interna Compras Logística Sistemas Tesorería y Cartera Gestión de la Calidad | Pre prensa e impresión Pos impresión o acabados | Ventas Mercadeo, Investigación y desarrollo |

Fuente: Empresas encuestadas

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.5, se aprecia la conformación de la estructura ocupacional del sector, que está integrada en un 51% por obreros y operarios, un 22% constituyen trabajadores calificados, un 16% son profesionales, un 7% técnicos y un 9% tecnólogos.

Figura 3.5: Estructura ocupacional del sector gráfico



Fuente: Empresas encuestadas

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

3.1.3.- METODOLOGÍA APLICADA

Esta investigación tuvo el carácter de ser cuantitativa pues se identificó el número de empresas dedicadas al sector de producción industrial gráfico en el Distrito Metropolitano de Quito y se realizó las correspondientes comparaciones en base a los siguientes aspectos:

3.1.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación fue descriptivo porque en esta investigación se tuvo como propósito principalmente medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (monto adjudicado, número de empresas y procedimiento de contratación), es decir se seleccionaron estas variables y se midieron cada una de ellas independientemente para así medir lo que se investiga y poder así establecer la correspondiente evaluación que permitió conseguir los objetivos propuestos en esta investigación.

3.1.3.2 Diseño de la investigación

Se realizó una investigación longitudinal puesto que se analizó los cambios de una o más variables a través del tiempo, para lo cual se recolectaron datos de diversos puntos de tiempo, para hacer deducciones respecto al cambio, sus determinantes o consecuencias.

La investigación sujeto de estudio se determinó en un periodo determinado, desde la vigencia de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública a partir del año 2008 hasta el 2015 en diferentes facetas.

3.1.3.3 Procedimiento

El procedimiento a seguir dentro del aspecto metodológico fue el siguiente:

1.- Se obtuvo una base de datos correspondiente a la información de compañías activas del sector de producción gráfico en la ciudad de Quito misma que fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías de donde se conocieron principalmente a más del número total de empresas existentes, el nombre de las mismas con su correspondiente ubicación.

2.- Con la información proporcionada por la Entidad mencionada anteriormente se procedió a calcular la correspondiente muestra misma que fue significativa para el objeto de estudio a realizar. Una vez que se obtuvo el número de pequeñas y medianas empresas del sector industrial gráfico se realizó la respectiva encuesta y visitó a las cincuenta y tres empresas resultantes del cálculo de la muestra divididas por especialidad, con la finalidad de obtener, información relacionada principalmente con la participación de estas empresas en los procesos de contratación pública, para luego plantear alternativas viables que les permita a estas empresas participar bajo un enfoque estratégico, tal como señala Hernández y otros (2006), los “diseños descriptivos recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos y reportan lo que arrojan esos datos” (p.289).

Sobre la base de las consideraciones anteriores y apoyado en Arias (1997) quien define el diseño de investigación como la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, este estudio se estructuró inicialmente en tres fases, las cuales son propuestas por Hurtado y Toro (ob.cit), como alternativas viables para la estructuración de los trabajos de campo, estas son:

- Fase I y II : es la etapa de Campo y Documental que comprende la búsqueda de la información para dar viabilidad a los objetivos establecidos, ello comprenderá la interacción, ampliada en visitas y encuestas tanto a los actores internos como externos.
- Fase III: se elaborara el instrumento de recolección de datos, se procederá a su validación y determinación de su confiabilidad.

3.- Por otro lado se obtuvo además información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública en donde se pudo llegar a determinar la influencia de la contratación pública en lo que corresponde al monto, número y porcentaje de la participación de las pequeñas y medianas empresas del sector de producción gráfico en la ciudad de Quito con la contratación pública para posterior a ello llegar a determinar aspectos relacionados con el nivel de participación de las empresas o las dificultades inconvenientes o debilidades encontradas para así poder formular las correspondientes estrategias.

Este estudio tuvo además el carácter exploratorio ya que permitirá aproximarse al objeto de la investigación de las pequeñas y medianas empresas del sector de producción gráfico en la ciudad de Quito mediante el análisis de las bases teóricas y/o estudios realizados en torno al tema propuesto.

Se analizó material a través de una guía de revisión documental, con la finalidad de recabar la información relacionada con los factores que

caracterizan la formulación de estrategias, en donde se pueda discernir además sobre los factores influyentes de la contratación pública su Ley y Reglamento. En la revisión documental, se buscó la sustentación de las experiencias obtenidas en el análisis bajo un enfoque estratégico de la gestión gerencial de las PYMES como apoyo de la sostenibilidad en el mercado de su sector.

3.1.3.4 Técnicas y fuentes para recolectar la información

Es un proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento (Andino, 2005). Toda la información que se obtenga permitirá definir datos importantes que tengan relación directa con el problema de investigación.

3.1.3.4.1 Investigación Bibliográfica

Se analizó material a través de una guía de revisión documental, con la finalidad de recabar la información relacionada con los factores que caracterizan la formulación de estrategias, en donde se pueda discernir además sobre los factores influyentes de la contratación pública su Ley y Reglamento. En la revisión documental, se busca la sustentación de las experiencias obtenidas en el análisis bajo un enfoque estratégico de la gestión gerencial de las PYMES como apoyo de la sostenibilidad en el mercado de su sector.

3.1.3.4.2 Encuesta

Por otra parte se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a las diferentes empresas de las PYMES del sector de producción gráfico en la ciudad de Quito, en donde se midió las variables de interés para este estudio.

3.1.3.5 Delimitar la población de la industria gráfica

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Para este estudio, la población será segmentada geográficamente, es decir, comprenderá a todos aquellos administradores o gerentes propietarios de la muestra que resulte a ser considerada dentro de las pymes de producción gráfica, el análisis de mercado se lo realizará exclusivamente en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito (perímetro urbano y rural). El universo se obtuvo de la base de datos proporcionado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador en donde de la información proporcionada se señala que existen un total de 118 pymes activas del sector ubicadas dentro del sector gráfico en el Distrito Metropolitano de Quito. En el cuadro 3.2 se muestra la ficha técnica de la población:

Cuadro 3.2: Detalle de las pymes del sector industrial de producción gráfico

| INFORMACIÓN | DATOS |
|-----------------------------|---|
| Población | 118 |
| Rama de actividad | Industria Gráfica |
| Rama de subactividad | C18.- Elaboración de productos gráficos |
| Cobertura Geográfica | Distrito Metropolitano de Quito |
| Año | 2015 |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

3.1.3.5.1 Tamaño de la muestra

”No se podría aplicar un estudio de mercado a toda la población de estudio porque es muy costosa en recursos humanos, tiempo y dinero, pero mediante el cálculo de un tamaño de muestra se puede reducir el uso de recursos y se obtendrá información relevante con un cierto error de estimación”. (Poppe, 2004)

En la siguiente investigación el muestreo será realizado mediante el método aleatorio simple, debido a que todas las empresas del sector tienen la misma posibilidad de ser seleccionadas por ser parte de la población objetivo. El tamaño adecuado de la muestra para una encuesta relativa a la población está determinado en gran medida por tres factores:

- 1.- Prevalencia estimada de la variable considerada
- 2.- Nivel deseado de confianza, y ;
- 3.- Margen de error aceptable

Considerando que el tamaño de la población es finito y que la medida estadística es una proporción, se procede a calcular el tamaño de la muestra mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Los datos utilizados y el resultado del tamaño de la muestra se resumen en la siguiente tabla 3.5 detalle de las pymes del sector industrial en la producción gráfica.

Tabla 3.5: Detalle de las pymes del sector industrial de producción gráfico

| DATOS | SIMBOLO | VALOR |
|-------------------------------------|---------|------------|
| Tamaño poblacional | N | 118 |
| Nivel de confianza | Z | 95% = 1,96 |
| Probabilidad de evento favorable | P | 0,5 |
| Probabilidad de evento no favorable | Q | 0,5 |
| Error de la muestra | E | 10% = 0,1 |
| Muestra | N | 30 |

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2014

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Cuando el valor de P y Q sean desconocidos o cuando la encuesta abarque diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser desiguales, es conveniente tomar el caso más adecuado, es decir, aquel que necesite el máximo valor tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $p = q = 50$, luego, $p = 50$ y $q = 50$.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 118 \times 0,5 \times 0,5}{(0,1)^2 \times (118 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} =$$

$$n = 53,1952 \text{ encuestas}$$

Esto quiere decir que el tamaño de muestra que se utilizara para el correspondiente análisis será de 53 encuestas dirigidas a administradores o gerentes de cada una de las empresas, lo que determina un estudio con un coeficiente de confiabilidad del 95% y un error probable máximo del 10%, las cuales se realizará a pequeñas y medianas empresas del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito. Este muestreo se llevara a cabo mediante el método de muestreo aleatorio estratificado en lo referente a la estimación de una proporción poblacional, por medio del correspondiente análisis se dividirá el total de pymes del sector gráfico por sector de acuerdo a la categorización dada por la Superintendencia de Compañías detallado en la tabla 3.6 en donde se realizó la correspondiente división de las encuestas por sectores de la industria gráfica.

Tabla 3.6: División de encuestas por sectores de la industria gráfica

| Código de la actividad | Actividad sector industrial gráfico | Número de empresas por código | Número de encuestas / actividad |
|------------------------|---|-------------------------------|---------------------------------|
| C1811.01 | Actividades de impresión de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas. | 27 | 12 |
| C1811.02 | Actividades de impresión de libros, diccionarios, enciclopedias y folletos, manuscritos musicales y partitura, mapas, | 26 | 12 |

| | | | |
|----------|--|-----|----|
| | atlas, carteles, etc. mediante impresión por offset, foto grabación e impresión. | | |
| C1811.03 | Actividades de impresión de sellos de correo, estampillas y timbres fiscales, documentos de título, boletos de entrada a espectáculos, cheques y otros. | 5 | 2 |
| C1811.04 | Actividades de impresión de posters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios y esferos. | 52 | 23 |
| C1811.05 | Actividades de impresión directa en textiles, plásticos, vidrio, metal, madera y cerámica (excepto serigrafía sobre textiles o prendas de vestir) | 2 | 1 |
| C1811.06 | Actividades de impresión en etiquetas o marbetes (por procedimientos litográficos, de rotograbado, flexo gráficos u otros) | 6 | 3 |
| Total | | 118 | 53 |

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2014

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Para el cálculo del número de encuestas por actividad se utilizó la fórmula relacionada con la asignación proporcional en donde:

$$n = \frac{n}{N} * N1$$

De donde:

N = total de la población

n = total de unidades de la muestra; y,

N1= muestra

Al haber aplicado esta fórmula para cada uno de las actividades se obtiene los resultados detallados a continuación:

$$n1 = \frac{27}{118} * (53) = 12 \text{ encuestas actividad 1}$$

$$n2 = \frac{26}{118} * (53) = 12 \text{ encuestas actividad 2}$$

$$n3 = \frac{5}{118} * (53) = 2 \text{ encuestas actividad 3}$$

$$n4 = \frac{52}{118} * (53) = 23 \text{ encuestas actividad 4}$$

$$n5 = \frac{2}{118} * (53) = 1 \text{ encuesta actividad 5}$$

$$n6 = \frac{6}{118} * (53) = 3 \text{ encuestas actividad 6}$$

De los datos obtenidos se puede manifestar que se procedió a realizar la respectiva encuesta a 12 empresas dedicadas a la actividad 1, 12 empresas dedicadas a la actividad 2, 2 empresas dedicadas a la actividad 3, 23 empresas dedicadas a la actividad 4, 1 empresa dedicada a la actividad 5 y 3 empresas dedicadas a la actividad.

3.1.3.5.2 Tabulación, análisis e interpretación de los datos a la encuesta

La presente investigación ha tomado como técnicas de recopilación de datos la encuesta y la entrevista.

La encuesta para la investigación contiene preguntas relacionadas a los objetivos de estudio. Este instrumento contempla información que nos permitirá conseguir los siguientes objetivos:

- Establecer el nivel de vinculación entre las PYMES del sector gráfico de la ciudad de Quito con el Sistema Nacional de Contratación Pública de las diferentes entidades contratantes.
- Diagnosticar la capacidad competitiva de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito.
- Establecer si las PYMES del sector gráfico en la ciudad de Quito conocen los procedimientos de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Determinar la vinculación actual de las PYMES del sector gráfico en la ciudad de Quito con el Sistema Nacional de Contratación Pública.

A continuación se procederá a tabular, analizar e interpretar las correspondientes preguntas formuladas a la encuesta a las 53 pequeñas y medianas empresas del sector de producción gráfica en el Distrito Metropolitano de Quito:

Pregunta No. 1

¿Está registrado en el Sistema Nacional de Contratación Pública constando como proveedor del Estado Ecuatoriano?.

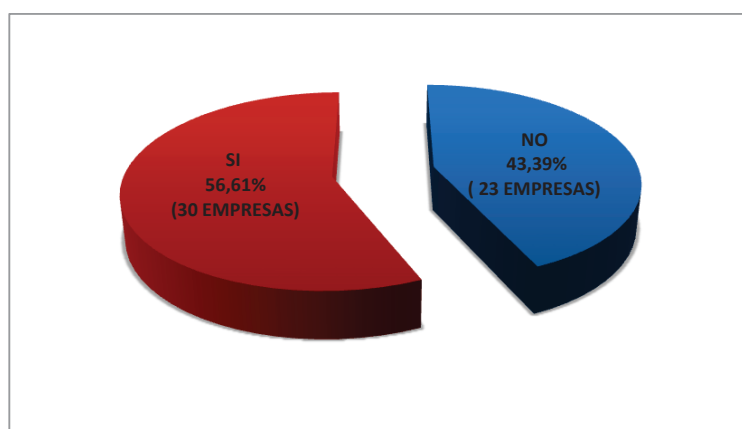
Tabla 3.7: Resultados de la pregunta No. 1

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| NO | 23 | 43,39% |
| SI | 30 | 56,61% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3. 6: Representación gráfica de la pregunta No. 1



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 1

De los resultados realizados a esta pregunta se desprende que el 43,39% del universo encuestado conoce que para poder participar de cualquier concurso público es necesario primero constar como proveedor del Estado Ecuatoriano cumpliendo ciertos requisitos que exige el Servicio Nacional de Contratación Pública y a su vez otras instituciones públicas (Servicio de Rentas Internas por ejemplo), mientras que el 43,39% no conoce que deben estar registrados y por ende estas empresas no han realizado el primer acercamiento necesario para poder ingresar en el abanico de posibilidades de contratación que brinda el Estado Ecuatoriano. Las pymes del sector gráfico al no constar registrados en el Sistema Nacional de Contratación Pública como proveedores no podrán acceder a información importante

relacionada con las adquisiciones públicas realizadas por las instituciones a nivel nacional así como tampoco les llegara las invitaciones a través del sistema a participar porque no se hayan inscritas en ningún ítem.

Pregunta No. 2

¿Conoce usted el mecanismo que el Servicio Nacional de Contratación Pública aplica para el procedimiento de subasta inversa electrónica dando preferencia a las pequeñas y medianas empresas en general?

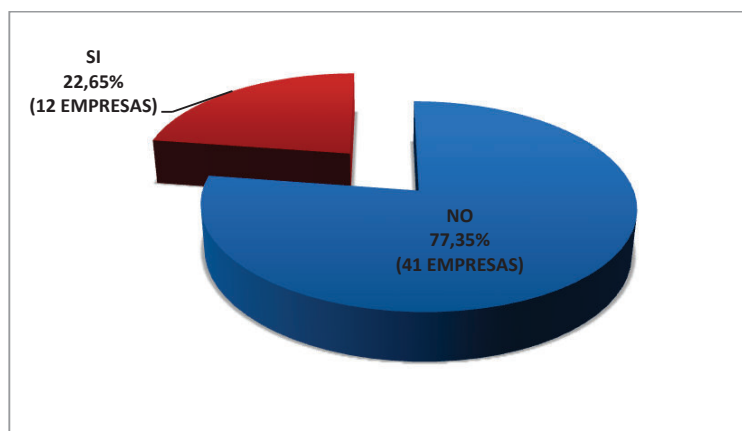
Tabla 3.8: Resultados de la pregunta No. 2

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| NO | 41 | 77,35% |
| SI | 12 | 22,65% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.7: Representación gráfica de la pregunta No. 2



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 2

De los resultados identificados en la correspondiente encuesta se puede indicar que, apenas el 22,65% de los encuestados conocen de la metodología que el Servicio Nacional de Contratación Pública adopta para que sean las pequeñas y medianas empresas catalogadas así por el Servicio Nacional de Contratación Pública quienes a través de una puja hacia la baja en un proceso de subasta inversa electrónica tengan la preferencia para ganar un concurso público a pesar de que su oferta no siempre sea la de menor valor y puedan estar en cierta ventaja cuando compitan a través del portal de compras públicas con grandes empresas que en algunos casos con tal de ganar un proceso ofertan con un valor bastante bajo ya que cuentan con la capacidad logística, financiera, productiva para poder hacerlo lo que hace que las pymes se hallen en cierta desventaja.

En algunos casos ciertos empresarios que conocen del funcionamiento de este procedimiento de contratación manifestaron que esta ventaja hasta cierto punto resulta ser contraproducente, ya que por parte del Servicio Nacional de Contratación Pública no existe un filtro más riguroso para validar si una determinada empresa se halla constituida como tal y existen proveedores catalogados por esa entidad como pequeños o medianos que resultan ser totalmente informales y que el momento de la puja se bajan tanto con tal de ganar que resultan ganando los procesos, lo que hace que también se vean en desventaja frente a la competencia. Estos empresarios informales casi siempre terminan subcontratando el servicio, manifestaron.

Pregunta No. 3

¿Conoce usted cómo funciona en el Sistema el procedimiento de cotización basado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública?.

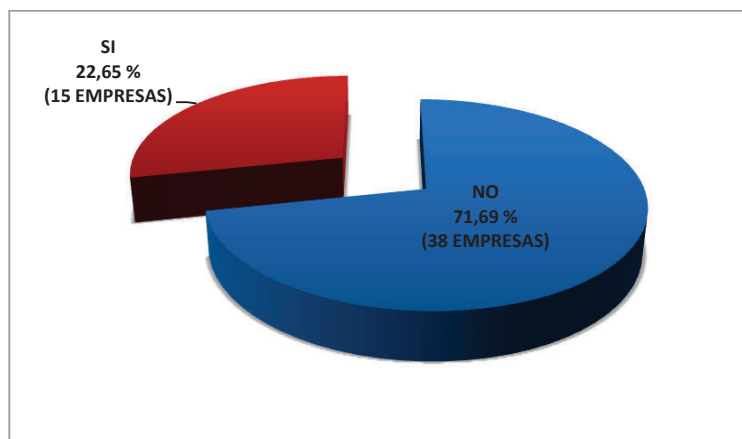
Tabla 3.9: Resultados de la pregunta No.3

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| NO | 38 | 71,69% |
| SI | 15 | 28,31% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.8: Representación gráfica de la pregunta No. 3



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 3

El 28,31% de los encuestados conoce el desarrollo de un procedimiento de cotización: es decir, conocen que una vez que cumplan con todos los requisitos de carácter técnico, económico y legal (dependiendo de las condicionantes dadas por las diferentes Entidades Contratantes) ingresan en una etapa de sorteo público que lo realiza el Sistema Nacional de Contratación Pública para obtener el ganador, mientras que el 71,69% no conocen de este procedimiento lo que les coloca en desventaja frente a los otros empresarios que si conocen.

Pregunta No. 4

¿Está interesado en que su empresa participe ofertando sus productos al Estado Ecuatoriano a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?.

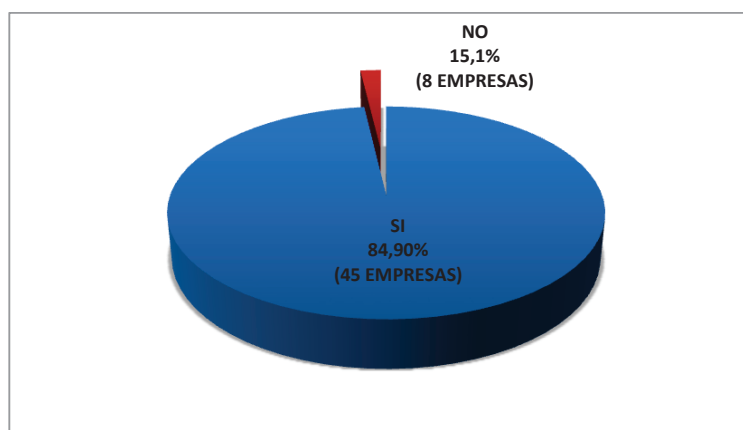
Tabla 3. 10: Resultados de la pregunta No. 4

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| NO | 8 | 15,1% |
| SI | 45 | 84,90% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.9: Representación gráfica de la pregunta No. 4



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 4

De los resultados a esta pregunta se tiene que: el 84,90% de los encuestados se hallan interesados en participar de los diversos procesos de contratación pública publicados en el portal de compras públicas mientras que tan solo el 15,1% no demuestra interés. Esta interpretación pone en evidencia el interés de estas empresas por participación en las contrataciones públicas y de formar parte de la gama de proveedores con

las que contarían las diferentes entidades del sector público en general.

Pregunta No. 5

¿En cuántos procesos de contratación pública su empresa ha participado desde al año 2008?.

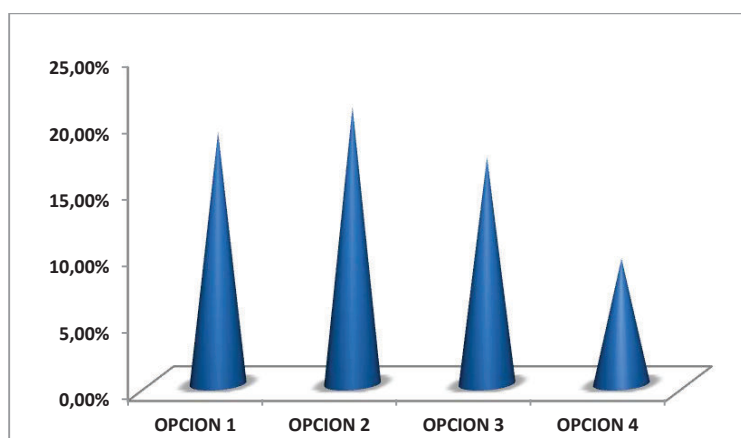
Tabla 3.11: Resultados de la pregunta No. 5

| No. | NÚMERO DE PROCESOS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|-----|--------------------|----------|------------|
| 1 | 0-5 | 23 | 43.33% |
| 2 | 5-10 | 14 | 26,41% |
| 3 | 10-15 | 8 | 15,09% |
| 4 | 15-20 | 8 | 15,09% |
| | TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.10: Representación gráfica de la pregunta No. 5



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 5

Se puede deducir que el mayor porcentaje de participación oscila entre el rango de 5 a 10 pymes del sector gráfico que han participado en procesos de contratación pública lo que representa el 43,33%, mientras que para el rango de mayor número de procesos de 15 a 20 apenas 8 son las empresas que han participado lo que representa apenas el 15,09% porcentaje que

resulta ser bajo para el número de procesos que las Entidades Contratantes publican de manera periódica en el Sistema Nacional de Contratación

Pública, en algunos casos supieron manifestar que no han participado por el procedimiento que las entidades contratantes adoptan en los diversos procesos de contratación ya que de acuerdo al Art. 89 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública la Entidad Contratante tiene la posibilidad de invitar de manera directa a uno o hasta tres empresas relacionadas con este sector gráfico para que presenten sus ofertas y se pueda hacer una adjudicación de tipo directa o por selección múltiple, motivo por el cual en algunos de los casos no han participado. Se puede deducir entonces que a pesar del interés que tienen estas empresas de participar son pocos los procesos en los que lo han hecho.

Pregunta No. 6

¿Dentro de la etapa previa para participar en un proceso de contratación pública, su empresa cuenta con el personal idóneo para preparar las ofertas técnicas y posterior participar en el Sistema Nacional de Contratación Pública?

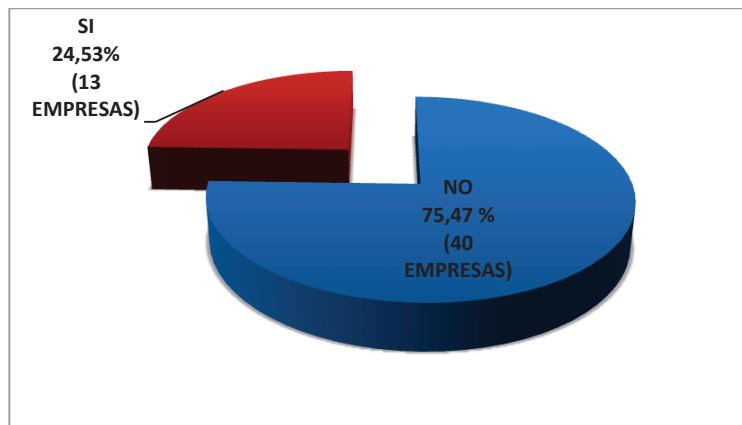
Tabla 3.12: Resultados de la pregunta No. 6

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|---------------------|-----------------|-------------------|
| NO | 40 | 75,47% |
| SI | 13 | 24,53% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.11: Representación gráfica de la pregunta No. 6



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 6

El 75,47% de los encuestados no cuentan con personal idóneo que garantice que la entrega de la información plasmada en la oferta este acorde con las exigencias del documento precontractual publicado por la entidad contratante, así como tampoco existe una garantía de que al momento de pujar por ejemplo si se trata de un proceso de subasta inversa electrónica la persona que se encargue de esta actividad a través del sistema, la realice de manera adecuada lo cual incluso podría acarrear problemas de tipo legal entre empresa vs. entidad contratante.

Pregunta No. 7

¿Dentro de la etapa posterior a la participación de un proceso de contratación pública, su empresa cuenta con la suficiente capacidad de producción para poder abastecer la demanda del producto requerido por determinada institución pública?.

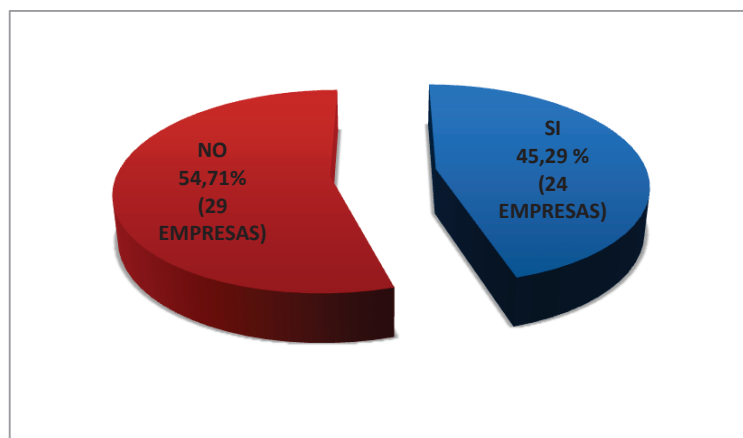
Tabla 3.13: Resultados de la pregunta No.7

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| NO | 29 | 54,71% |
| SI | 24 | 45,29% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.12 Representación gráfica de la pregunta No. 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 7

El 54,71% de los encuestados no cuenta con la suficiente maquinaria para proveer la totalidad del producto que requieren las Entidades Contratantes mientras que el 45,29% cuenta con la suficiente maquinaria para poder abastecer la demanda de determinada institución pública, esto en parte se debe, manifestaron, al aumento del Gobierno a las salvaguardias en la importación de la maquinaria lo que limita a las empresas el importar los equipos en especial de tecnología avanzada como los digitales y limita su capacidad productiva.

Pregunta No. 8

¿Durante la etapa de participación en un concurso público a través del Sistema, posee alternativas de prevención para mitigar los riesgos en caso de que algo falle?.

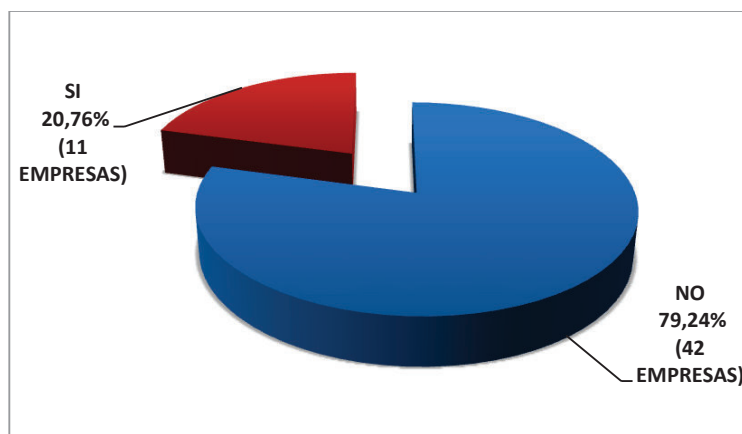
Tabla 3.14: Resultados de la pregunta No. 8

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|----------|------------|
| NO | 42 | 79,24% |
| SI | 11 | 20,76% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.13: Representación gráfica de la pregunta No. 8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 8

El 79,24% de la población encuestada no posee alternativas de prevención durante la etapa de participación en un concurso público lo que ocasiona que en la mayoría de los casos no exista una seguridad de que el proceso sea exitoso mientras se está pujando por ejemplo, el 20,76% si posee alternativas de prevención en caso de que algo falle.

Pregunta No. 9

¿Considera que el Sistema Nacional de Contratación Pública ha constituido o constituye una oportunidad de crecimiento para su empresa?.

Tabla 3.15: Resultados de la pregunta No. 9

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--------------|-----------|-------------|
| NO | 38 | 71,69% |
| SI | 15 | 28,31% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En los casos en los cuales la respuesta es positiva señale cuales son las razones:

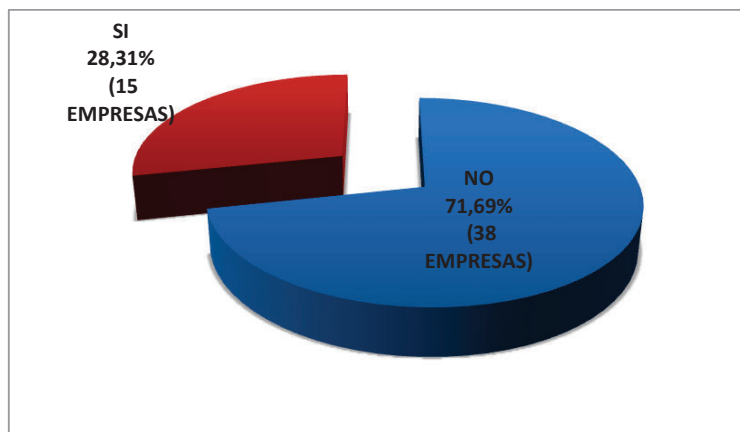
Tabla 3.16: Alternativas de la pregunta No. 9

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|---|-----------|-------------|
| Porque me ha permitido aumentar mi rentabilidad | 8 | 53,33% |
| Porque me ha permitido adquirir más maquinaria | 4 | 26,66% |
| Porque me ha permitido contratar más personal | 3 | 20,01% |
| Otros | - | - |
| TOTAL | 15 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.14: Representación gráfica de la pregunta No. 9



Fuente: Investigación realizada. Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 9

El 28,31% de la población encuestada considera que la participación nacional que brinda el Estado Ecuatoriano por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública ha constituido una oportunidad de crecimiento para su empresa, 8 de las 15 empresas consideran que esto sucede debido a que les ha permitido aumentar su rentabilidad, 4 les ha permitido adquirir maquinaria las 3 restantes contratar más personal mientras que el 71,69% considera que el nuevo sistema no ha constituido una oportunidad de crecimiento para su empresa.

Pregunta No. 10

¿En un proceso de contratación pública, que razón considera usted como el obstáculo más importante que limita su participación a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?. Seleccione una sola alternativa.

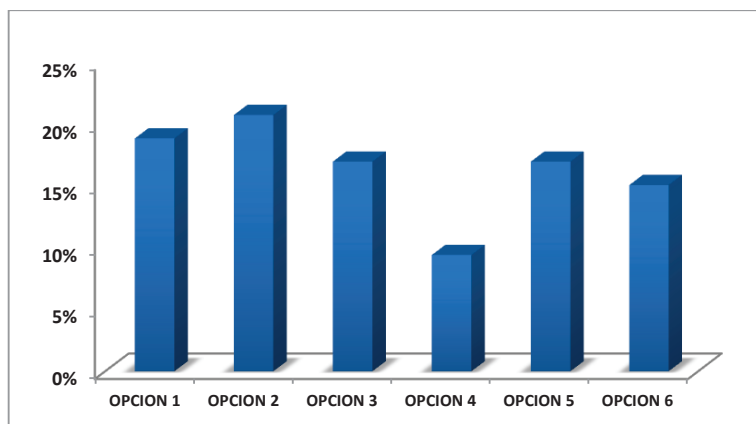
Tabla 3.17: Resultados de la pregunta No. 10

| OBSTÁCULOS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|---|-----------|-------------|
| 1.- ¿Desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública?. | 10 | 18.86% |
| 2.- ¿Limitada disponibilidad de recursos para financiar mi proceso de producción?. | 11 | 20.75% |
| 3.- ¿Requisitos técnicos solicitados por las Entidades Contratantes para la entrega del producto en los pliegos son elevados para una PYME?. | 9 | 16.98% |
| 4.- ¿En algunos casos el procedimiento a adoptar por las entidades públicas resulta poco atractivo? | 5 | 9.43% |
| 5.- ¿Existe burocracia en el proceso de contratación, por ejemplo: la suscripción del contrato, atrasos en los pagos de compradores públicos por contratos ejecutados, aprobación final de las artes, etc. razones que afectan negativamente a mi empresa?. | 9 | 16,98% |
| 6.- ¿La exigencia de documentación adicional como por ejemplo garantías en contrataciones superiores a determinados montos?. | 8 | 15.09% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.15: Representación gráfica de la pregunta No. 10



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 10

El mayor porcentaje con un 20,75% se debe a una limitada capacidad de recursos para financiar el proceso de producción, se refieren a los recursos financieros, humanos y tecnológicos ya que en ocasiones los procesos de contratación que publican las diferentes Entidades Contratantes requieren de una alta capacidad tanto técnica, económica y operativa para poder iniciar a producir determinado producto o entregar determinado servicio ya que los anticipos casi por lo general son bajos (que es de máximo el 50%), manifestaron y se tienen que manejar solos hasta que nos devenguen la totalidad del servicio atendido y esto en ocasiones también resulta ser burocrático. Un 18,86% se debe a un desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, los empresarios señalan desconocer cuál es la normativa legal vigente que rige la contratación pública en el país, en tercer lugar se tiene que un 16,98% considera que los requisitos técnicos solicitados por las diferentes entidades contratantes resultan ser elevados para una pyme debido principalmente a factores como el tipo de impresión la mayoría solicitan que sea digitalizada y para poder satisfacer este pedido se tiene que poseer dentro de nuestro proceso productivo maquinaria avanzada, igual porcentaje de los encuestados

manifiestan que existe burocracia en el proceso de contratación para la aprobación de las artes por ejemplo existen casos en los cuales se ven obligados a esperar hasta tres meses para que sean aprobadas las mismas y eso hace que el proceso se vea burocratizado, un 9,43% manifestaron que la subasta inversa electrónica hace que se vean en desigualdad de condiciones de participación toda vez que el momento en el que pujan existen ofertantes que bajan su precio demasiado y eso hace que queden fuera debido a que para participar hoy en día no existe mayor dificultad y casi por lo general los proveedores que ganan resulta ser que subcontratan el servicio y por ende terciarizan el mismo.

Pregunta No. 11

¿Para participar en un concurso público, su empresa ha establecido acuerdos estratégicos tales como alianzas comerciales llamadas consorcios o asociaciones con otras empresas?

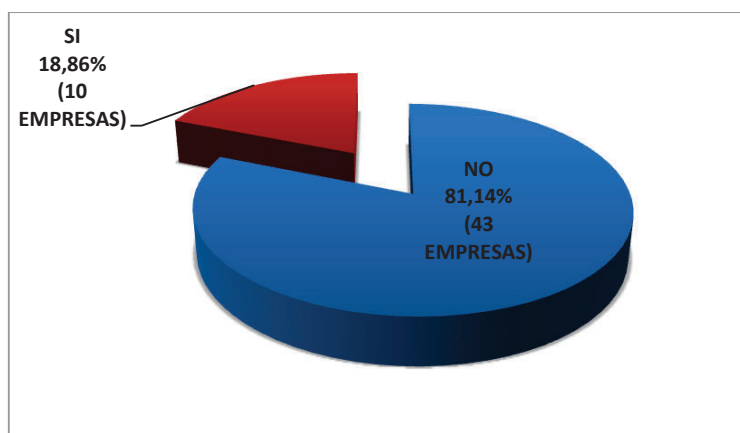
Tabla 3.18: Resultados de la pregunta 11

| ALTERNATIVAS | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|---------------------|-----------------|-------------------|
| NO | 43 | 81,14% |
| SI | 10 | 18,86% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.16: Representación gráfica de la pregunta No. 11



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 11

Apenas el 18,86% de los encuestados es decir 10 de las 53 empresas han establecido acuerdos comerciales para poder participar en procesos de contratación pública, porcentaje que resulta preocupante toda vez de que es necesario que existan en ciertos casos estas alianzas por el tamaño de estas empresas, los consorcios o asociaciones sean estos formales o informales son necesarios cuando la capacidad operativa de la empresa no abastece el nivel de demanda de las organizaciones estatales.

Pregunta No. 12

¿Indique cuál de los factores detallados a continuación considera Usted que a su empresa no le permite ser competitivo en el mercado del sector gráfico? Seleccione una sola alternativa.

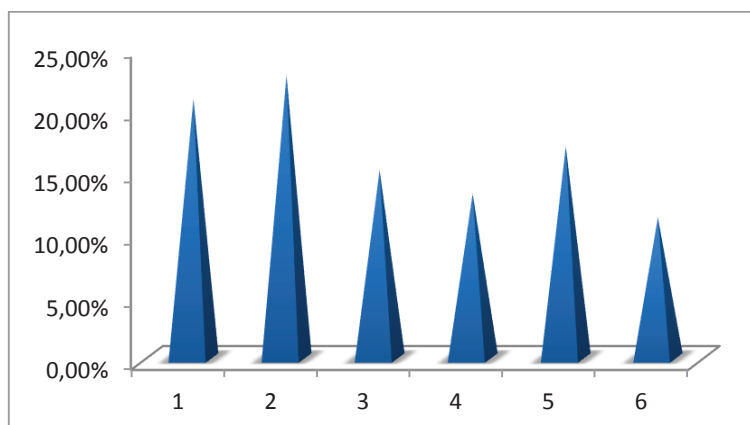
Tabla 3.19: Resultados de la pregunta No. 12

| FACTORES | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|--|-----------|-------------|
| 1.- No poseo estrategias que guíen mis acciones competitivas en la empresa. | 11 | 20,75% |
| 2.- El avance en la tecnología hace que me vea en desventaja frente a las otras empresas gráficas. | 12 | 22,64% |
| 3.- Me siento satisfecho con mi proceso productivo dentro de mi organización. | 8 | 15,09% |
| 4.- El control de calidad lo centro principalmente al producto terminado, y no en cada etapa de elaboración del mismo. | 7 | 13,20% |
| 5.- Poseo una estructura informal, por lo tanto carezco de organigramas y manuales. | 9 | 16,98% |
| 6.- Poseo una tendencia a permanecer independiente y aislado. | 6 | 11,32% |
| TOTAL | 53 | 100% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.17: Representación gráfica de la pregunta No. 12



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Análisis e interpretación de los resultados de la pregunta No. 12

El primer factor con un 22,64% considera que el avance en tecnología los hace ver en desventaja frente a la competencia con otras empresas y claro con la nueva era digital las empresas que no la posean irán quedándose cada vez más en desventaja de las que las poseen. En cambio un 20,75% de las empresas no posee estrategias que guíen sus acciones competitivas

en la empresa, significa que al no poseer las estrategias en la mayoría de los casos no conocen cuáles son sus competidores ni implementado oportunidades de mejora para su empresa, mientras que el 16,98% posee una estructura informal, al no tener ni organigramas ni manuales en su organización, factores como una limitación en su proceso productivo, una tendencia a el individualismo y el control de calidad de sus procesos constituyen elementos también de importancia para el correspondiente análisis dentro del ámbito competitivo en la organización.

3.2 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

Las pymes en general forman parte del motor de la economía en el Ecuador, ya que juegan un papel de vital importancia debido a su relación e incidencia en factores como: un amplio potencial redistributivo, capacidad de generación de empleo, crecimiento económico y competencia dejando como resultado un aumento de: productividad, ingresos, y con ello, un alto beneficio a la sociedad en general. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida además del desempeño de las pequeñas y medianas empresas.

No obstante a estos beneficios al haber analizado el caso puntual en lo que se refiere a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito se ha podido notar que existen factores relacionados con una: limitada tecnología y maquinaria para la fabricación dentro de sus procesos productivos, limitada y hasta en algunos casos nula capacitación del personal en especial temas relacionados con contratación pública, restringido acceso a las líneas de crédito, inadecuado equipamiento, escasa capacidad de exportación a causa del desconocimiento de procedimientos propios a las normativas de

calidad exigidas en otros países, entre otros que los hace poco competitivos y que más adelante serán analizados.

Por otra parte, la actual administración gubernamental como el mayor demandante de bienes y servicios en la economía, con la creación de su denominada matriz productiva ha pretendido fortalecer y mejorar la participación de las pymes en su escenario estatal.

Según Diario El Mercurio esta matriz ha permitido que corporaciones internacionales opten por producir sus materiales impresos con empresas nacionales, frente a las cifras que en la actualidad presenta el sector, para ello como uno de sus objetivos ha generado además una nueva forma de contratación pública que tienda a ser más participativa, justa y con igualdad de condiciones de acuerdo con lo señalado en el Artículo 5 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, además ha generado a través de diferentes entidades públicas diferentes programas como por ejemplo el lanzamiento del financiamiento para pymes en el 2014 brindado por la Corporación Financiera Nacional, o el recién programa impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad junto con el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad y la Alianza para el Emprendimiento e Innovación en el Ecuador en este 2015 cuya intención fue fomentar la participación de la industria manufacturera en el Ecuador, entre otros, constituyen intenciones de la actual administración gubernamental por involucrar e incentivar a las pymes dentro de su operatividad estatal y como un factor de crecimiento en la industria.

Las compras públicas son reconocidas en el Ecuador dentro de lo que el Gobierno denomina Plan Nacional del Buen Vivir como un medio para la transformación de la matriz productiva a través de las adquisiciones que se puedan hacer a proveedores ecuatorianos.

Desde lo constitucional y legal hasta la planificación de un Estado existe un reconocimiento en algunos casos constituido como un verdadero mandato de la necesidad de que la gestión de compras públicas se convierta en un

buen instrumento de política pública que por un lado, busque la inclusión de aquellas unidades productivas de menor tamaño y, por otro, estimule la buena práctica de los principios éticos y de la eficiencia administrativa que deberán ser los que predominen a la hora de tomar decisiones sobre la compra de determinados bienes y/o servicios.

La industria gráfica en el Ecuador según Diario el Comercio ha tenido un crecimiento promedio anual del 5% la explicación de este repunte según Jorge Naranjo, director de la Asociación de Industriales Gráficos, se dio por el fuerte gasto público del Gobierno en especial en el año 2008. En ese año, todas las empresas pasamos alborotadas de trabajo. La utilidad bruta sobre ventas llegó hasta el 13,5%. Fue un gran año. Desde ahí, sin embargo, el negocio se ha venido a menos. Hoy la rentabilidad es menos al 10%.

3.2.1 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN EN GENERAL DE LAS MIPYMES EN CONTRATACIÓN PÚBLICA DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2008 AL 2015

El Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), en su documento *Las compras públicas como herramienta del desarrollo de América Latina y el Caribe* reconoce a las compras públicas como una herramienta de desarrollo que permite incorporar a sectores vulnerables de la sociedad dentro del proceso económico general, y generar no sólo egresos al Estado, sino buena parte del dinamismo de la economía nacional, con efectos de la generación de empleo, la canalización de inversiones y el desarrollo productivo.

3.2.1.1 La contratación pública de las mipymes en el Ecuador y su participación en relación con los montos adjudicados por tamaño de empresa durante el periodo de los años comprendidos entre el 2012 al 2015

Según la Dirección Nacional de Estudios e Investigación del Servicio Nacional de Contratación Pública, cuando se evalúa el aporte de las compras públicas a la dinamización del tejido productivo ecuatoriano, se

observa que la participación de las Mipyme detallado en la tabla 3.20 en donde se detallan los valores adjudicados por tamaño de empresa presentado a continuación, durante el periodo de los años comprendidos entre el 2012 al 2015, llega a tener un peso significativo dentro de la ejecución del presupuesto del aparato estatal, pues alrededor del 59% del valor total destinado para la contratación pública en este periodo tiene una categorización de Mipyme. (Araque, W. 2015)

Tabla 3.20: Valor adjudicado de compras públicas según tamaño de empresa. Mipymes en general. Periodo 2012-2015

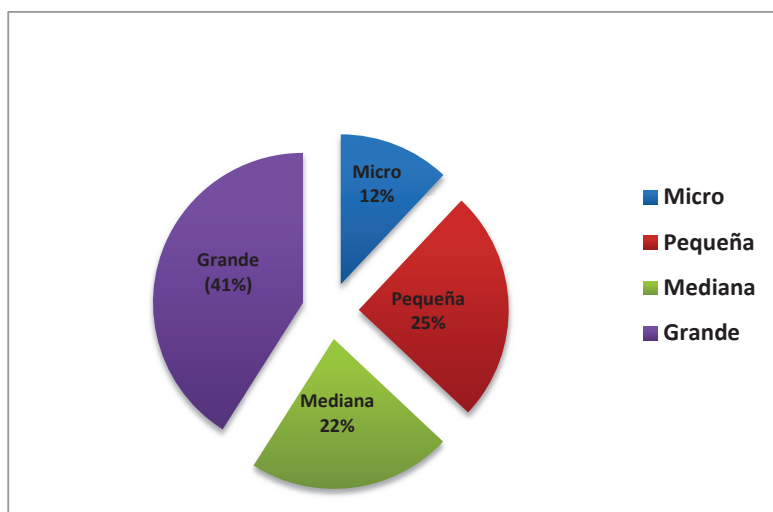
| Empresa | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Total | % |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| Micro | 663'868.573 | 681'285.173 | 884'772.920 | 345'502.990 | 2.575'429.66 | 12% |
| Pequeña | 1.531'497.272 | 1.698'804.451 | 1.786'490.746 | 542'515.908 | 5.559'308.38 | 25% |
| Mediana | 1.447'570.215 | 1.409'888.273 | 1.361'334.518 | 497'956.579 | 4.716'749.59 | 22% |
| Pyme | 2.979'067.487 | 3.108'692.724 | 3.147'825.264 | 1.040'472.487 | 10.276'057.96 | 47% |
| Grande | 2.637'241.505 | 2.913'238.994 | 2.469'197.451 | 941'205.200 | 8.960'883.15 | 41% |
| Total | 6.280'177.565 | 6.703'216.890 | 6.501'795.685 | 2.327'180.677 | 21.812'370.77 | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar

Si se observa la figura 3.18 se puede observar que el mayor porcentaje del monto adjudicado fue destinado a la micro pequeña y mediana empresa sin dejar de lado las grandes empresas a quienes les corresponde el 41% del porcentaje total adjudicado. Durante este periodo se puede deducir que son las micro, pequeñas y medianas empresas quienes han acaparado el mayor porcentaje.

Figura 3.18: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Mipymes en general-Periodo 2012-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar

3.2.1.2 La contratación pública de las mipymes en el Ecuador y su participación en las diferentes provincias

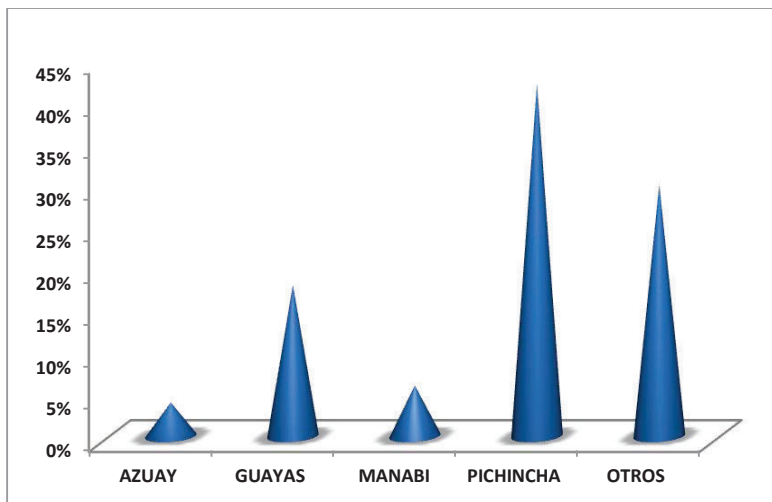
Al analizar en cambio la participación de las mipymes en las compras públicas clasificadas por provincias, se ve que de cada \$ 100 que el Estado invierte en compras de bienes y/o servicios a las mipymes, \$70 tienen origen en cuatro provincias: Azuay, Guayas, Manabí y Pichincha.

Pichincha es la provincia que mayor apertura ha mostrado para dinamizar la actividad económica de las mipyme a través de las compras públicas. Según información del Sercop, alrededor del 42% del total de las adquisiciones hechas por organizaciones estatales a mipyme corresponde a esa provincia: luego se ubican las mipyme de Guayas con 18% de captación de las compras públicas que realiza el Estado.

La figura 3.19 muestra que son las provincias de Pichincha y Guayas quienes mayor participación en contratación pública han generado, y es que esta relación es entendible ya que constituyen provincias con mayor demanda de productos o servicios debido a factores relacionados con la

cantidad de población, ubicación física de las Entidades Públicas, entre otros.

Figura 3.19: Representación gráfica de las compras públicas a las mipymes en general



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

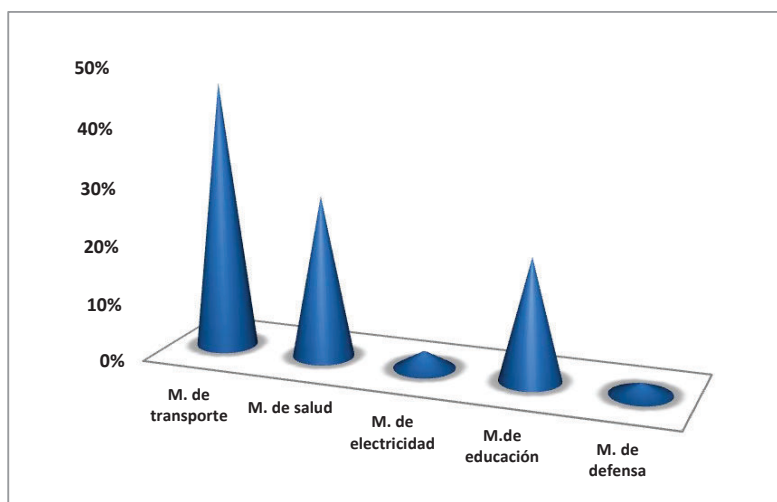
Elaborado por: Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar

3.2.1.3 La contratación pública de las mipymes en el Ecuador y su participación en relación con los ministerios de mayor asignación presupuestaria

Con respecto a las compras públicas realizadas por los ministerios con mayor asignación presupuestaria, se puede apreciar en la figura 3.20 que el Ministerio de Transporte y Obras Públicas es el que más ha estimulado a la actividad económica de las Mipyme nacionales: de cada \$ 100 de compras de bienes y/o servicios, realizadas por los cinco ministerios con asignación presupuestaria, \$ 46 corresponden a compras realizadas a Mipyme por parte del Ministerio de Transporte.

Si se analizan por separado las compras realizadas a microempresas, es el Ministerio de Salud Pública el que muestra un mayor estímulo a este sector de actividad económica, pues 54% de lo comprado a empresas micro por parte de los cinco ministerios con mayor presupuesto (Salud Pública, Transporte, Electricidad y Energía Renovable, Educación y Defensa Nacional) corresponde, de forma específica al de Salud Pública.

Figura 3.20: Representación gráfica de las compras públicas a las mipymes por Ministerio. Periodo 2008-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Observatorio de la PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar

3.2.2 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MONTO Y NÚMERO DE EMPRESA EN CONTRATACIÓN PÚBLICA DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015

Para el correspondiente análisis se trabajó con la información proporcionada durante el periodo comprendido entre los años desde el 2010 al 2015 por el Servicio Nacional de Contratación Pública, en donde se realizó el mismo basado en tres enfoques: el primer enfoque fue el de analizar por año la participación de la relación existente entre la cantidad tanto en número como en monto de pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito y su relación con el Estado Ecuatoriano en contratación pública, un segundo enfoque relacionado con la participación de las pymes del sector gráfico por procedimiento de contratación pública y un tercer enfoque basado en la participación de las pymes del sector gráfico en los ministerios con mayor asignación presupuestaria.

Resulta interesante para el objetivo que se persigue fruto del correspondiente análisis comprender el dinamismo de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito, para así poder satisfacer interrogantes como: ¿Cuántas son las empresas que por su tamaño han participado en contratación pública?, ¿Cuáles son las empresas que por su tamaño mayor monto adjudicado han obtenido como resultado de esta participación?. Estas interrogantes serán absueltas conforme el desarrollo del análisis que se presenta a continuación.

3.2.2.1 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2010

Para el año 2010 se presenta en la tabla 3.22 el detalle de la participación de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito:

Tabla 3.21: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito durante el año 2010

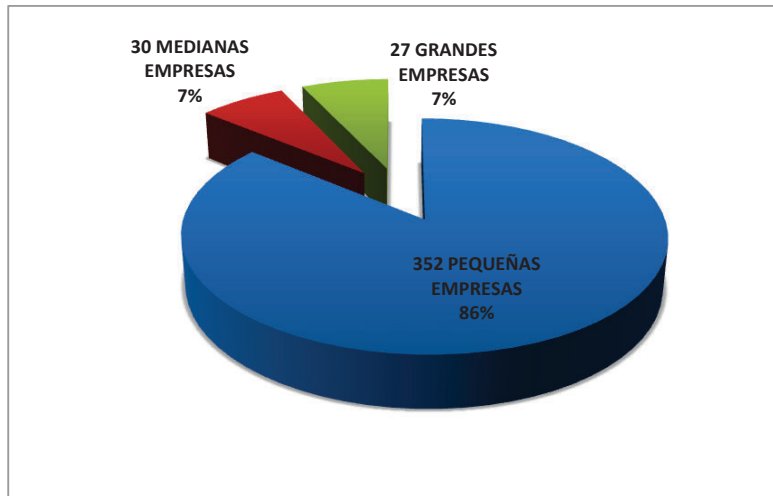
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|
| PEQUEÑA | 352 | \$ 3,042,584.05 | 21% | 86% |
| MEDIANA | 30 | \$ 1,000,217.05 | 7% | 7% |
| GRANDE | 27 | \$ 10,610,078.06 | 70% | 7% |
| TOTAL | 409 | \$14,652,879.16 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.21 se puede observar que el mayor porcentaje referente al número de empresas que participaron en el año 2010 corresponde en un 86% a las pequeñas empresas mientras que el 14% restante corresponde a las grandes y medianas empresas conforme a la siguiente ilustración:

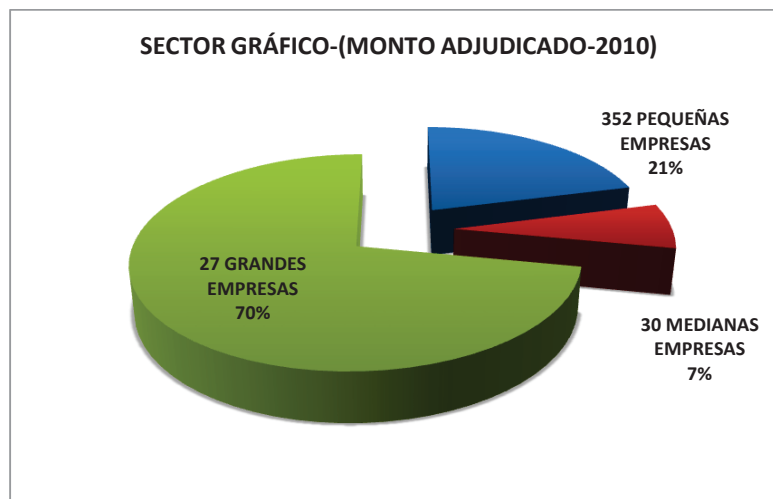
Figura 3.21: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2010



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.22 se puede notar que el mayor porcentaje referente al monto adjudicado de empresas que participaron en el año 2010 corresponde en un 70% a las grandes empresas mientras que el 30% restante corresponde a las pequeñas y medianas empresas conforme a la siguiente ilustración:

Figura 3.22: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito” – Año 2010



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En conclusión se puede deducir que únicamente en número son las pequeñas empresas las que mayor participación obtuvieron mientras que en monto para el año 2010 son las grandes empresas las que mayor porcentaje de monto adjudicado obtuvieron. A pesar que mayor fue en número las empresas que participaron en este año gran parte del presupuesto destinado a este fin se lo llevo las grandes empresas.

3.2.2.2 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2011

Para el año 2011 se presenta en la tabla 3.23 el detalle de la participación de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito:

Tabla 3.22: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito – Año 2011

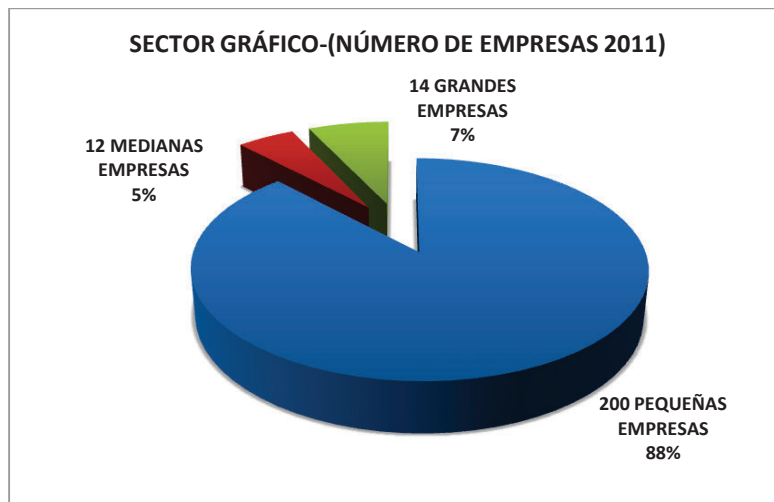
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|
| PEQUEÑA | 200 | \$ 3,923,560.74 | 36% | 88% |
| MEDIANA | 12 | \$ 2,527,850.00 | 23% | 5% |
| GRANDE | 14 | \$ 4,423,205.48 | 41% | 7% |
| TOTAL | 226 | \$10,874,616.22 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.23 se puede observar que el mayor porcentaje referente al número de empresas que participaron en el año 2011 corresponde en un 88% a las pequeñas empresas mientras que el 12% restante corresponde a las medianas y grandes empresas conforme a la siguiente ilustración:

Figura 3.23: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Año 2011

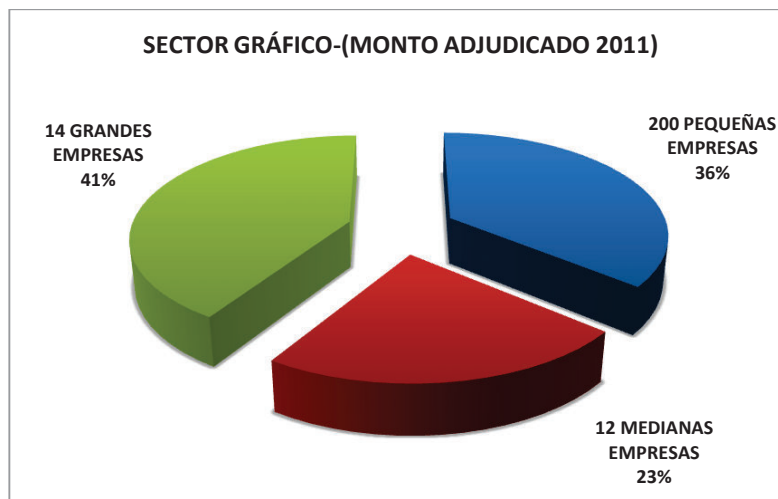


Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.24 se puede notar que el mayor porcentaje referente al monto adjudicado de empresas que participaron en el año 2011 corresponde en un 36% a las pequeñas empresas mientras que el 64% restante corresponde a las grandes y medianas empresas conforme a la siguiente ilustración:

Figura 3.24: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2011



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En conclusión se puede deducir que son las pequeñas empresas las que tanto en monto como en número obtuvieron mayor cantidad de participación para el año 2011, posteriormente son las grandes empresas las que mayor cantidad de porcentaje obtuvieron tanto en monto como en número y por último las medianas.

3.2.2.3 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2012

Para el año 2012 se presenta en la tabla 3.24 el detalle de la participación de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito:

Tabla 3.23: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2012

| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|------------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 231 | \$ 3,643,808.84 | 74% | 94% |
| MEDIANA | 6 | \$ 239,379.00 | 5% | 2% |
| GRANDE | 11 | \$ 1,024,303.83 | 21% | 4% |
| TOTAL | 248 | \$ 4,907,491.87 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.25 se puede observar que el mayor porcentaje referente al número de empresas que participaron en el año 2012 corresponde en un 94% a las pequeñas empresas mientras que el 6% restante corresponde a las medianas y grandes empresas conforme a la siguiente ilustración:

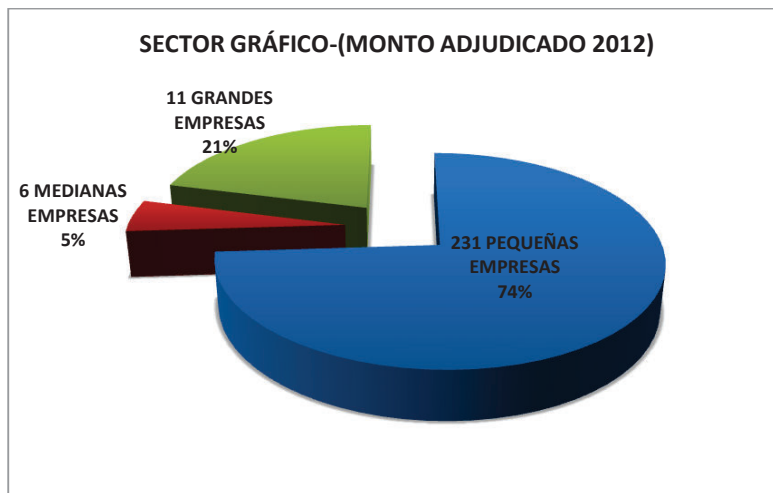
Figura 3.25: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2012



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.26 se puede notar que el mayor porcentaje referente al monto adjudicado de empresas que participaron en el año 2012 corresponde en un 74% a las pequeñas empresas mientras que el 26% restante corresponde a las grandes y medianas empresas conforme a la siguiente ilustración:

Figura 3.26: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2012



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En conclusión se puede deducir que son las pequeñas empresas las que tanto en monto como en número obtuvieron mayor cantidad de participación para el año 2012, posteriormente son las grandes empresas las que mayor cantidad de porcentaje obtuvieron tanto en monto como en número y por último las medianas.

3.2.2.4 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2013

Para el año 2013 se presenta en la tabla 3.25 el detalle de la participación de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito:

Tabla 3. 24: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2013

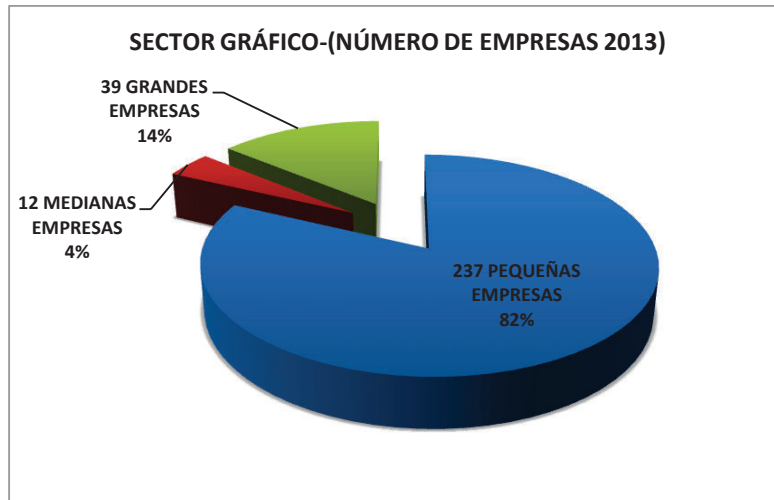
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|
| PEQUEÑA | 237 | \$ 4,519,739.41 | 33% | 82% |
| MEDIANA | 12 | \$ 493,424.3 | 4% | 4% |
| GRANDE | 39 | \$ 8,768,662.20 | 63% | 14% |
| TOTAL | 288 | \$ 13,781,825.91 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.27 se puede observar que el mayor porcentaje referente al número de empresas que participaron en el año 2013 corresponde en un 82% a las pequeñas empresas mientras que el 18% restante corresponde a las medianas y grandes empresas conforme a la siguiente ilustración:

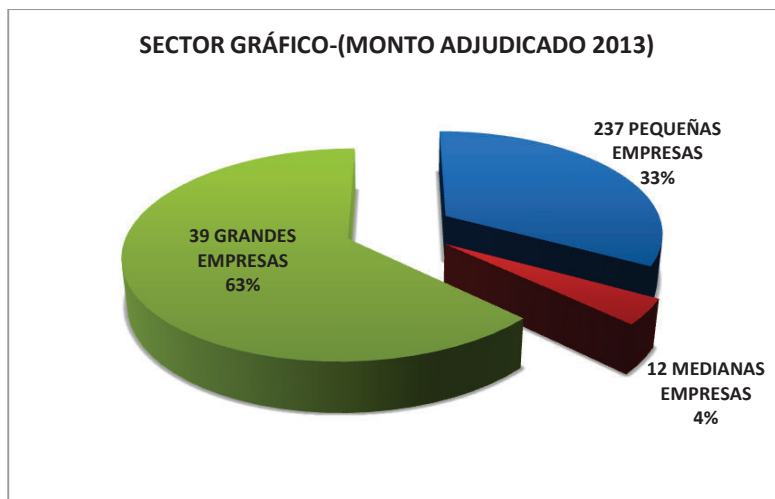
Figura 3.27: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2013



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.28 se puede notar que el mayor porcentaje referente al monto adjudicado de empresas que participaron en el año 2013 corresponde en un 63% a las grandes empresas mientras que el 37% restante corresponde a las pequeñas y medianas empresas conforme a la siguiente ilustración:

Figura 3.28: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2013



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En conclusión se puede deducir que únicamente en número para el año 2013 son las pequeñas empresas las que mayor participación obtuvieron, mientras que las grandes empresas obtuvieron el mayor porcentaje de participación en monto adjudicado.

3.2.2.5 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2014

Para el año 2014 se presenta en la tabla 3.26 el detalle de la participación de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito:

Tabla 3. 25: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2014

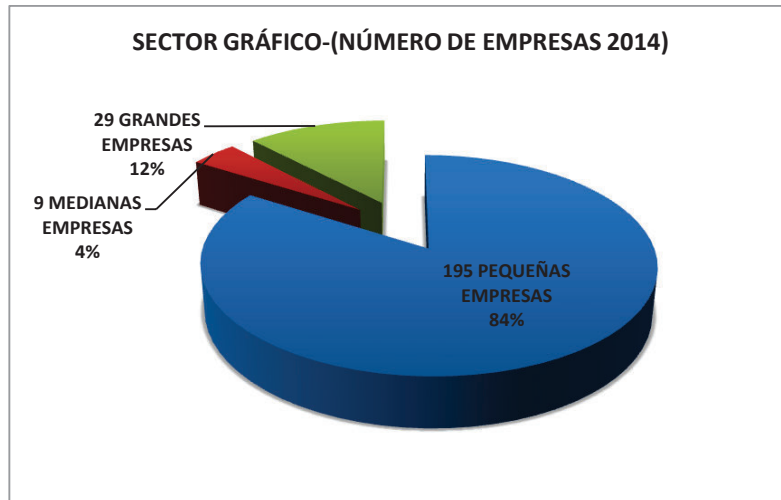
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|------------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 195 | \$ 4,757,669.29 | 36% | 84% |
| MEDIANA | 9 | \$ 344,900.49 | 3% | 4% |
| GRANDE | 29 | \$ 8,130,554.65 | 61% | 12% |
| TOTAL | 233 | \$13,233,124.43 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.29 se puede observar que el mayor porcentaje referente al número de empresas que participaron en el año 2014 corresponde en un 84% a las pequeñas empresas mientras que el 16% restante corresponde a las medianas y grandes empresas conforme a la siguiente ilustración:

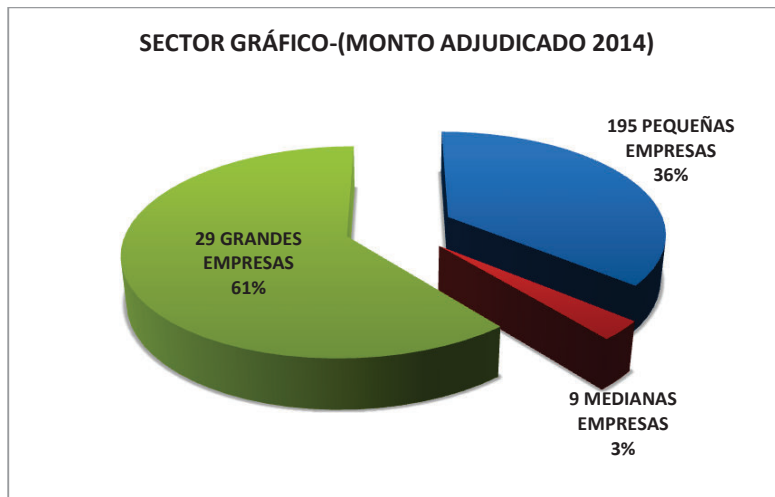
Figura 3.29: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2014



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.30 se puede notar que el mayor porcentaje referente al monto adjudicado de empresas que participaron en el año 2014 corresponde en un 61% a las grandes empresas mientras que el 39% restante corresponde a las pequeñas y medianas empresas conforme a la siguiente ilustración:

Figura 3.30: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2014



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En conclusión se puede deducir que únicamente en número para el año 2014 son las pequeñas empresas las que mayor participación obtuvieron, mientras que las grandes empresas obtuvieron el mayor porcentaje de participación en monto adjudicado.

3.2.2.6 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en contratación pública en el año 2015

Para el año 2015 se presenta en la tabla 3.27 el detalle de la participación de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito:

Tabla 3.26: Resumen de la participación de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. – Año 2015

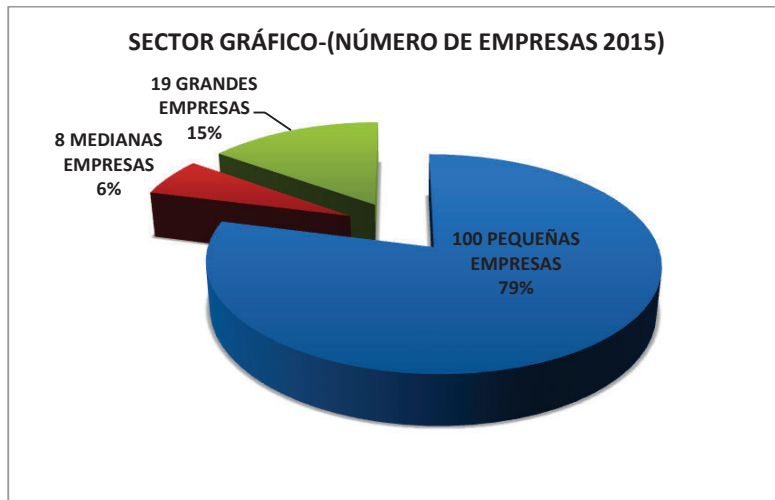
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 100 | \$ 3,562,446.15 | 65% | 79% |
| MEDIANA | 8 | \$ 331,661.86 | 6% | 6% |
| GRANDE | 19 | \$ 1,619,541.67 | 29% | 15% |
| TOTAL | 127 | \$5,513,649.68 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.31 se puede observar que el mayor porcentaje referente al número de empresas que participaron en el año 2015 corresponde en un 79% a las pequeñas empresas mientras que el 21% restante corresponde a las medianas y grandes empresas conforme a la siguiente ilustración:

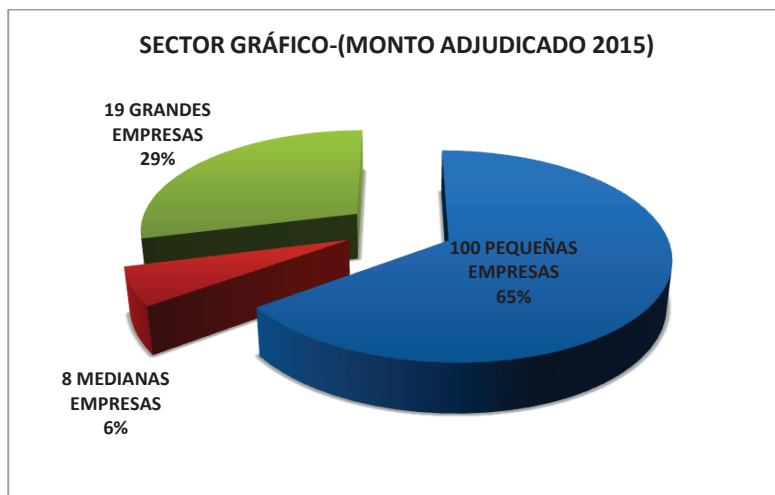
Figura 3.31: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.32 se puede notar que el mayor porcentaje referente al monto adjudicado de empresas que participaron en el año 2015 corresponde en un 65% a las pequeñas empresas mientras que el 35% restante corresponde a las pequeñas y medianas empresas conforme a la siguiente ilustración:

Figura 3.32: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Año 2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En conclusión se puede deducir que tanto en número como en monto para el año 2015 son las pequeñas empresas las que mayor participación obtuvieron, posterior a ello son las grandes empresas quienes obtuvieron el mayor porcentaje de participación en ambos casos y finalmente las medianas empresas.

3.2.2.7 Resumen de la participación en número y monto de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 al 2015.

Del análisis desarrollado se desprende los siguientes resultados de manera general:

En la tabla 3.28 se encuentran resumidos los números de participación por año y tamaño de empresa en contratación pública conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.27: Resumen de la participación en número de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito durante el periodo de los años comprendido entre el 2010 al 2015.

| Año | Pequeña empresa | Mediana empresa | Grande empresa | Total |
|--------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| 2010 | 352 | 30 | 27 | 409 |
| 2011 | 200 | 12 | 14 | 226 |
| 2012 | 231 | 6 | 11 | 248 |
| 2013 | 237 | 12 | 39 | 288 |
| 2014 | 195 | 9 | 29 | 233 |
| 2015 | 100 | 8 | 19 | 127 |
| Total | 1315 | 77 | 139 | 1531 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la tabla 3.29 se encuentran resumidos los montos adjudicados por tamaño de empresa en contratación pública conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.28: Resumen de la participación en monto adjudicado por tamaño de empresa durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015.

| Año | Pequeña empresa | Mediana empresa | Grande empresa | Total |
|--------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2010 | \$ 3,042,584.05 | \$ 1,000,217.05 | \$ 10,610,078.06 | \$ 14,652,879.16 |
| 2011 | \$ 3,923,560.74 | \$ 2,527,850.00 | \$ 4,423,205.48 | \$ 10,874,616.22 |
| 2012 | \$ 3,643,808.84 | \$ 239,379.00 | \$ 1,024,303.83 | \$ 4,907,491.67 |
| 2013 | \$ 4,519,739.41 | \$ 493,424.3 | \$ 8,768,662.20 | \$ 13,781,825.91 |
| 2014 | \$ 4,757,669.29 | \$ 344,900.49 | \$ 8,130,554.65 | \$ 13,233,124.43 |
| 2015 | \$ 3,562,446.15 | \$ 331,661.86 | \$ 1,619,541.67 | \$ 5,513,649.68 |
| Total | \$ 23,449,808.48 | \$ 4,937,432.7 | \$ 34,576,345.89 | \$ 62,963,587.07 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Sin duda alguna llama la atención de acuerdo a la información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública entender por ejemplo que fruto del correspondiente análisis importante ha sido la participación que han desarrollado en especial las pequeñas empresas quienes en todos los años han obtenido en número el mayor porcentaje a comparación de las grandes empresas pero son estas a quienes se les ha adjudicado la mayor cantidad de recursos estatales destinados para este fin. Pese a ello se denota el interés de las pymes por participar de estos procesos de contratación pública.

Pero esta búsqueda debería tener además otro enfoque, entender por ejemplo: ¿Cuáles son los procedimientos que las Entidades Contratantes han adoptado para contratar los diferentes servicios o adquirir los diferentes productos del sector industrial gráfico?, resulta también imperioso realizar para posterior a ello formular la estrategia más adecuada en función de la búsqueda de la estrategia para el/los procedimiento/s de contratación más adoptado por los organismos gubernamentales.

3.2.3 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR ESPECIALIDAD DE PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DURANTE EL PERÍODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015

Desde el punto de vista de la propuesta de metodologías sobre la contratación pública, hay autores y organizaciones promotoras del desarrollo que también reconocen a las compras públicas bien focalizadas como una estrategia que ayuda a disminuir las asimetrías de capacidades y de acceso a la información que se tienden a presentar entre actores productivos de diferente tamaño, pues las condiciones para competir tienden a no ser las mismas en tres grandes empresas y las pymes.

3.2.3.1 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de subasta inversa electrónica en el periodo comprendido entre los años 2010-2015

El resultado de la participación del procedimiento de subasta inversa electrónica tanto en número como en monto con cada uno de sus porcentajes durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015 se puede observar en la tabla 3.30 conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.29: Resumen de la participación del procedimiento de subasta inversa electrónica de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015

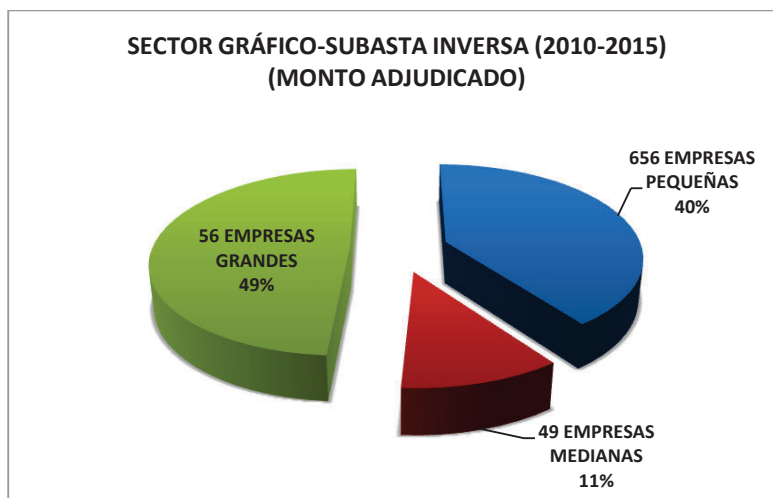
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|-------------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 656 | \$ 14,070,494.04 | 40% | 86% |
| MEDIANA | 49 | \$ 3,787,329.76 | 11% | 6% |
| GRANDE | 56 | \$ 17,204,745.22 | 49% | 8% |
| TOTAL | 761 | \$ 35,062,569.02 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.33 se puede observar que el mayor porcentaje de monto adjudicado para el procedimiento de subasta inversa electrónica le corresponde en un 49% a las grandes empresas, posterior a ello con un 40% a las pequeñas empresas y por último las medianas empresas con un 11%.

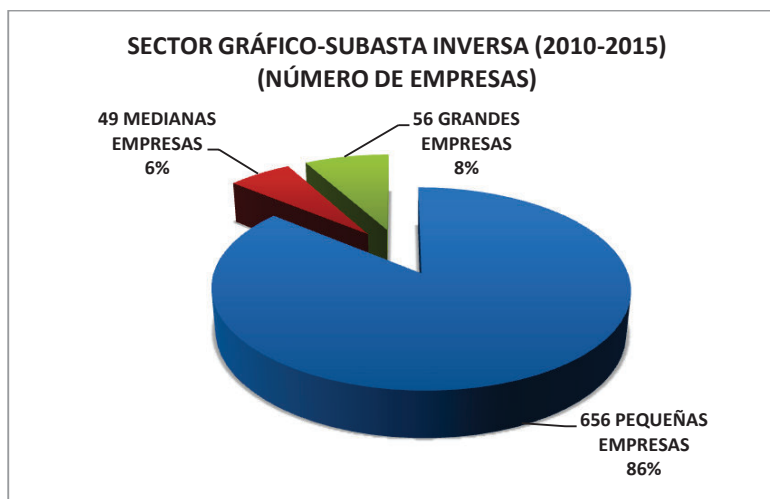
Figura 3.33: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de subasta inversa electrónica. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Se puede observar en la figura 3.34 que son las pequeñas empresas con un 86% quienes en número han obtenido la mayor participación mientras que el 14% les corresponde a las medianas o grandes empresas.

Figura 3.34: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de subasta inversa electrónica. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Para el procedimiento de subasta inversa electrónica durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 al 2015 en lo que a la participación de las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico se refiere se presenta la tabla 3.31 conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.30: Resultados de la participación del procedimiento de subasta inversa electrónica de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito

| Presupuesto referencial | Valor Adjudicado | Diferencia |
|-------------------------|------------------|-------------|
| 24,488,213 | 17,857,823.8 | 6,630,389.5 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Para que puedan ganar estas empresas tuvieron que disminuir su valor de manera general en un total de 6,630,389.5, este valor permitió al Estado Ecuatoriano optimizar sus recursos, mismos que sirvieron para otros proyectos de carácter emblemático en ciertos casos y en otros no.

Durante los cinco años alrededor de 705 pymes participaron en este procedimiento, número que resulta ser importante para el correspondiente análisis y que demuestra el interés de ciertas empresas por participar de

estos concursos públicos. En el caso de las grandes empresas apenas 56 son las que ganaron porcentaje que representa el 8% del total del número de empresas. En ciertos casos el comportamiento de este procedimiento tiene una característica en particular las pequeñas empresas con tal de ganar bajan su valor al mínimo lo que pone en desventaja a las medianas y grandes empresas. A pesar de ello el monto adjudicado tanto para las pequeñas y medianas empresas como para las grandes se diferencia en \$ 653,078.053 valor que no resulta ser representativo frente a la comparación de otros casos.

3.2.3.2 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de menor cuantía en el periodo comprendido entre los años 2010-2015

El resultado de la participación del procedimiento de menor cuantía tanto en número como en monto con cada uno de sus porcentajes durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015 se puede observar en la tabla 3.32 conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.31: Resumen de la participación del procedimiento de menor cuantía de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015

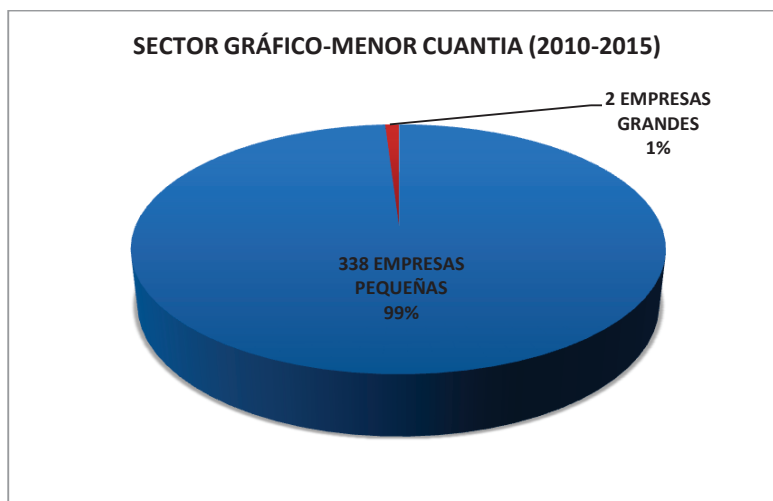
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 338 | \$3,747,617.03 | 99% | 99% |
| MEDIANA | - | - | - | % |
| GRANDE | 2 | \$52,543.30 | 1% | 1% |
| TOTAL | 340 | \$3,800,160.33 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.35 se puede observar que el mayor porcentaje de monto adjudicado para el procedimiento de menor cuantía le corresponde en un 89% a las pequeñas empresas, y apenas el 1% a las grandes.

Figura 3.35: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de menor cuantía. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”.- Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Para este procedimiento han sido un total de 338 empresas las que han participado en contratación pública lo que representa un monto total de 3,747,617.03 existe un número importante de participación de las pymes que representa el 99% del porcentaje total del monto adjudicado a las mismas en menor cuantía, mientras que apenas el 1% corresponde a las grandes empresas.

3.2.3.3 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de cotización en el periodo comprendido entre los años 2010-2015.

El resultado de la participación del procedimiento de cotización tanto en número como en monto con cada uno de sus porcentajes durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015 se puede observar en la tabla 3.33 conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.32: Resumen de la participación del procedimiento de cotización de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015

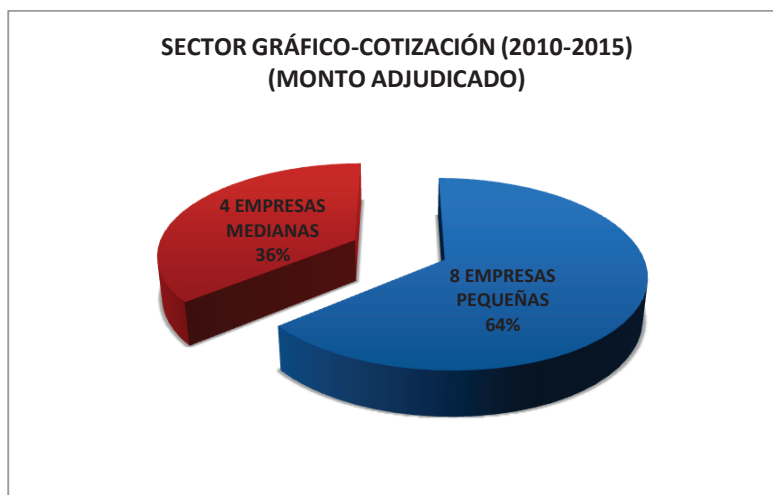
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 8 | \$ 784,482.6 | 64% | 67% |
| MEDIANA | 4 | \$ 433,519 | 36% | 33% |
| GRANDE | - | - | - | 0% |
| TOTAL | 12 | \$ 1,218,001.6 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.36 se puede observar que el mayor porcentaje de monto adjudicado para el procedimiento de cotización le corresponde en un 64% a las pequeñas empresas, posterior a ello con un 36% a las medianas empresas.

Figura 3.36: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de cotización. "Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito". – Periodo 2010-2015

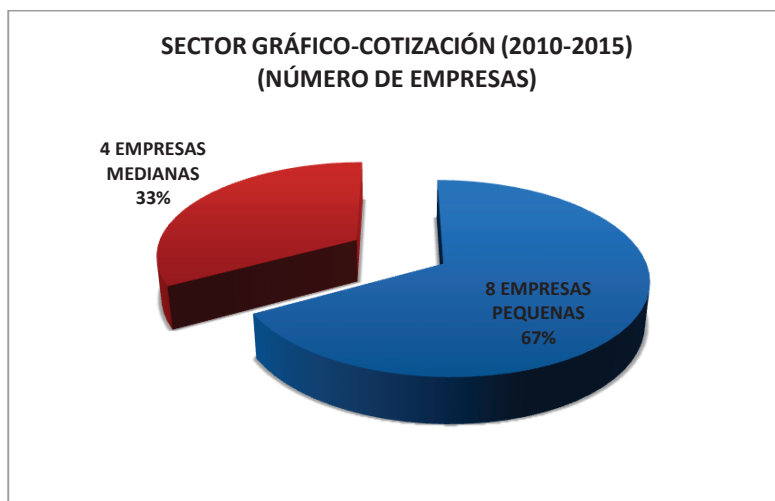


Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Se puede observar en la figura 3.37 que son las pequeñas empresas con un 67% quienes en número han obtenido la mayor participación mientras que el 33% les corresponde a las medianas empresas.

Figura 3.37: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de cotización. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. – Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Resulta ser evidente que, las Entidades Contratantes prefieren optar por otro tipo de procedimiento que no sea necesariamente a través de la cotización para contratar el servicio de impresión por parte de las diferentes empresas, apenas 12 pymes del sector gráfico durante el período de los años comprendido entre el 2010 hasta el 2015 han resultado ser contratadas por medio de esta especialidad. Sin embargo \$ 1,218,001.6 fueron destinados a 12 pequeñas y medianas empresas lo que resulta ser un número y un monto bajos frente a los comportamientos reflejados en los otros procedimientos de contratación pública, en donde se han contratado hasta 705 pequeñas y medianas empresas.

3.2.3.4 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de contratación directa en el periodo comprendido entre los años 2010-2015.

El resultado de la participación del procedimiento de contratación directa tanto en número como en monto con cada uno de sus porcentajes durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015 se halla reflejado en la tabla 3.34 conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.33: Resumen de la participación del procedimiento de régimen especial-contratación directa de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015

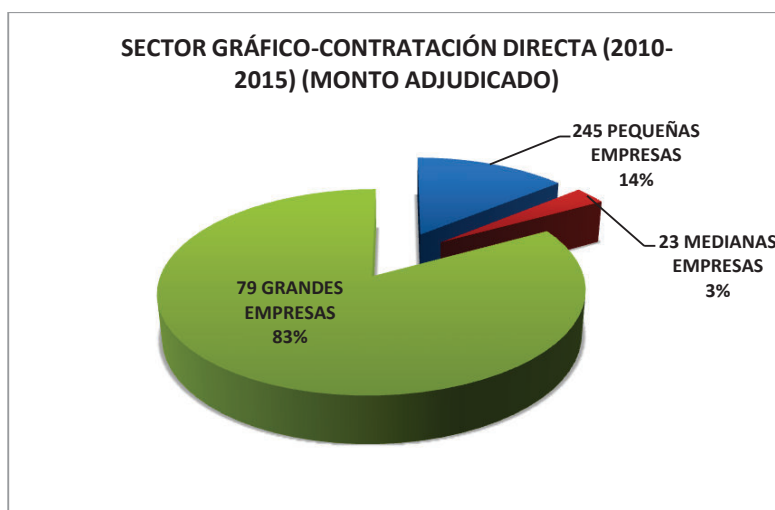
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 245 | \$ 2,903,781.88 | 14% | 70% |
| MEDIANA | 23 | \$ 681,423.94 | 3% | 7% |
| GRANDE | 79 | \$ 17,095,975.96 | 83% | 23 % |
| TOTAL | 347 | \$ 20,681,181.78 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.38 se puede observar que el mayor porcentaje de monto adjudicado para el procedimiento de contratación directa le corresponde en un 83% a las grandes empresas, posterior a ello con un 14% a las pequeñas empresas y por último las medianas empresas con un 3%.

Figura 3.38: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de contratación directa. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015

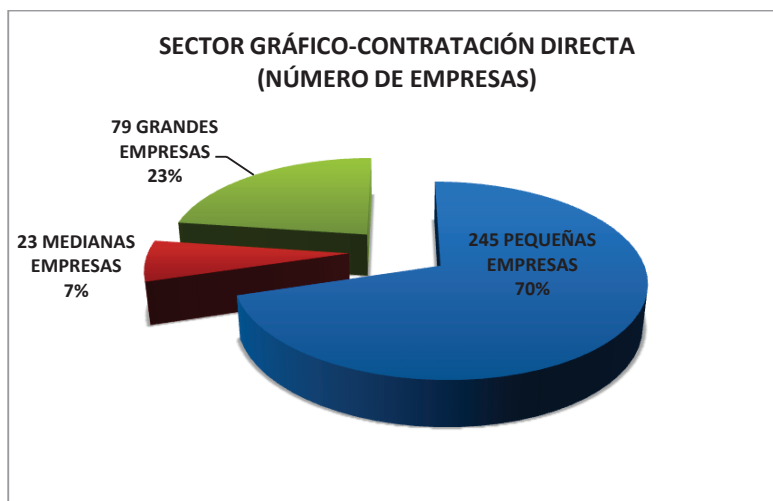


Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Se puede observar en la figura 3.39 que son las pequeñas empresas con un 70% quienes en número han obtenido la mayor participación mientras que el 30% les corresponde a las medianas o grandes empresas.

Figura 3.39: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de contratación directa. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito” – Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

3.2.3.5 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en el procedimiento de selección en el periodo comprendido entre los años 2010-2015.

El resultado de la participación del procedimiento de régimen especial-proceso de selección tanto en número como en monto con cada uno de sus porcentajes durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015 se puede observar en la tabla 3.35 conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.34: Resumen de la participación del procedimiento de régimen especial-proceso de selección. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”.- Periodo 2010-2015

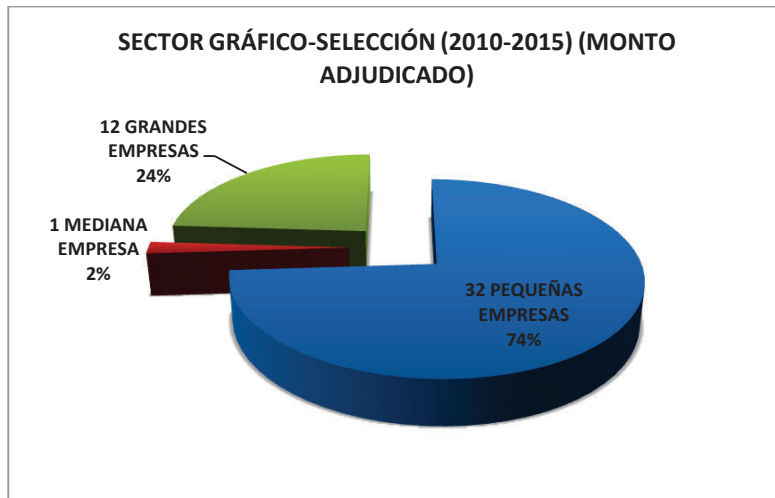
| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE MONTO | PORCENTAJE EMPRESA |
|----------------------|--------------------|------------------------|------------------|--------------------|
| PEQUEÑA | 32 | \$ 1,306,005.67 | 74% | 71% |
| MEDIANA | 1 | \$ 35,160 | 2% | 2% |
| GRANDE | 12 | \$ 418,956.05 | 24% | 27% |
| TOTAL | 45 | \$ 1,760,121.72 | 100% | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.40 se puede observar que el mayor porcentaje de monto adjudicado para el procedimiento de contratación directa le corresponde en un 74% a las pequeñas empresas, posterior a ello con un 24% a las grandes empresas y por último las medianas empresas con un 2%.

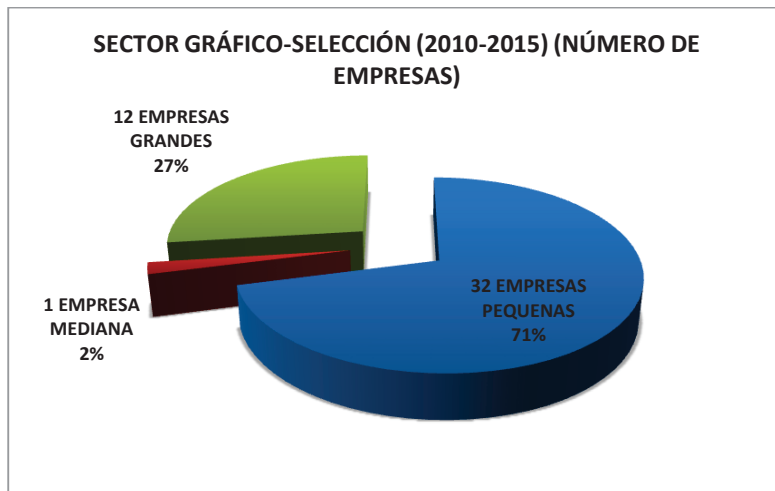
Figura 3.40: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado. Procedimiento de selección. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.41: Representación gráfica del porcentaje del número de empresas. Procedimiento de selección. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”. Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Se puede observar en la figura 3.41 que son las pequeñas empresas con un 71% quienes en número han obtenido la mayor participación mientras que el 29% les corresponde a las medianas o grandes empresas.

Para los procedimientos de régimen especial (art. 2 ítem 3 de la LOSNCP) sean estos de: selección o contratación directa, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública faculta contratar a las empresas o los proveedores que brinden servicios de carácter comunicacional de manera directa o por medio de una selección de 3 hasta 6 empresas o proveedores, conforme los intereses institucionales de cada entidad del sector público. De la información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública en ambos casos se puede notar que, a pesar de que existe un mayor número de pequeñas y medianas empresas que han participado durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 hasta el 2015, la mayor cantidad de presupuesto ha sido destinado hacia las grandes empresas.

Tomando por ejemplo el análisis del resumen presentado en la tabla 3.36 de régimen especial-contratación directa se puede notar que 268 pymes participaron en diferentes procesos de contratación pública en esta especialidad, lo que represento un total adjudicado de 3,585,205.82 mientras que a las grandes empresas se les adjudico un total de 17,095,975.96 casi cuatro veces más. Es importante mencionar además que en este procedimiento el Estado Ecuatoriano ha dado preferencia a la contratación entre entidades públicas, por citar un ejemplo el Ministerio del Interior en el año 2013 contrato al Instituto Geográfico Militar para realizar un trabajo de impresión específico.

En el caso de régimen especial por selección se puede notar que 33 de las 45 empresas contratadas son pequeñas y medianas y se otorgó un mayor presupuesto estatal lo que represento un 76% del monto total adjudicado en esta especialidad y durante los años comprendidos entre el 2010 hasta el 2015.

3.2.3.6 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en las ferias inclusivas en el periodo comprendido entre los años 2010-2015.

El resultado de la participación del procedimiento de ferias inclusivas tanto en número como en monto con cada uno de sus porcentajes durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2015 se puede observar en la tabla 3.36 conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.35: Resumen de la participación del procedimiento de ferias inclusivas de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015

| TAMAÑO DE LA EMPRESA | NÚMERO DE EMPRESAS | MONTO ADJUDICADO | PORCENTAJE |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------|
| PEQUEÑA | 35 | \$ 589,938.76 | 100% |
| MEDIANA | - | - | - |
| GRANDE | - | - | - |
| TOTAL | 35 | \$ 589,938.76 | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Debilidades como una escasa articulación de empresas públicas con actores sociales de la economía popular y solidaria, incentivos tributarios para agentes productivos sin viabilizar, producción nacional insuficiente en compras públicas, pocas políticas para desarrollar industrias y producción nacional y desafíos como el fortalecimiento de la producción nacional y la creación de articulaciones con las compras públicas, la radicalización de un nuevo pacto social por la ciencia, la tecnología y el conocimiento, la armonización de la legislación con políticas y estímulos tributarios constituyen hoy por hoy los principales debilidades y desafíos para poder brindar el apoyo necesario que requieren estos actores dentro de este procedimiento de contratación pública en el Ecuador.

En tal virtud apenas 35 son las pymes del sector gráfico que se han beneficiado de estas ferias lo que representa un monto adjudicado de \$ 589,938.76 queda en evidencia entonces el importante trabajo por parte del

Estado que debería realizar para tratar de impulsar y fortalecer la economía popular y solidaria en el país.

3.2.3.7 Resumen de la participación en número y monto de empresas del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito en el periodo comprendido entre los años 2010-2015.

Del análisis desarrollado se desprende los siguientes resultados de manera general:

En la tabla 3.37 se encuentran resumidos los números de participación por procedimiento y tamaño de empresa durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 al 2015 en contratación pública conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.36: Resumen de la participación por número de las empresas del sector industrial gráfico durante el periodo comprendido entre los años 2010-2015.

| Procedimiento | Pequeña empresa | Mediana empresa | Grande empresa | Total |
|----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------|
| Subasta | 656 | 49 | 56 | 761 |
| Menor cuantía | 338 | - | 2 | 340 |
| Cotización | 8 | 4 | - | 12 |
| C. Directa | 245 | 23 | 79 | 347 |
| Selección | 32 | 1 | 12 | 45 |
| F. inclusivas | 35 | - | - | 35 |
| Total | 1314 | 77 | 149 | 1540 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la tabla 3.38 se encuentran resumidos los montos adjudicados de participación por procedimiento y tamaño de empresa durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 al 2015 en contratación pública conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.37: Resumen de la participación por monto adjudicado de las empresas del sector industrial gráfico durante el periodo de los años comprendidos entre 2010-2015.

| AÑO | PEQUEÑA EMPRESA | MEDIANA EMPRESA | GRANDE EMPRESA | TOTAL |
|---------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------|
| Subasta | \$ 14,070,494.04 | \$ 3,787,329.76 | \$ 17,204,745.22 | \$ 35,062,569.02 |
| M. cuantía | \$3,747,617.03 | - | \$52,543.30 | \$3,800,160.33 |
| Cotización | \$ 784,482.6 | \$ 433,519 | - | \$ 1,218,001.6 |
| C. Directa | \$ 2,903,781.88 | \$ 681,423.94 | \$17,095,975.96 | \$ 20,681,181.78 |
| F. inclusivas | \$ 589,938.76 | - | - | \$ 589,938.76 |
| Total | \$ 22,096,314.3 | \$ 4,902,272.7 | \$17,204,745.2 | \$ 61,351,851.49 |

Se ha analizado hasta aquí la participación que tuvieron las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito en la contratación pública de manera general en aspectos relacionados con el número de empresas participantes, el monto adjudicado y procedimiento de contratación, estableciendo de esta manera un comparativo entre las pymes con las grandes empresas para poder así medir el grado de participación de las pymes vs. a las grandes empresas.

Pero importante también resulta para los objetivos que se presentan resultado del correspondiente análisis profundizar este estudio en el sentido de preguntarse: ¿Cuál es el grado de participación de estas empresas frente a las Entidades Públicas Contratantes con mayor asignación presupuestaria?, para ello se tomara como muestra los tres últimos años, conforme al siguiente análisis.

3.2.4 ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MINISTERIO CON MAYOR ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA DURANTE EL PERÍODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2013 AL 2015

Dentro de la conformación de la estructura del Estado Ecuatoriano en donde se hallan inmersos los diferentes organismos y dependencias del aparato estatal así como también los organismos electorales y de regulación y control, en la actualidad se tiene que se halla conformado por: 1) doce secretarías nacionales, 2) veinte y nueve ministerios, 3) dieciséis empresas públicas, 4) dos consejos, 5) treinta y un universidades públicas y 6) seis superintendencias, todos ellos, entre otros inmersos con los ítems del 4 al 8 del artículo 1 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública mencionado anteriormente a más de instituciones como por ejemplo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se hallan obligados conforme la normativa, en realizar contratación pública para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría bajo los procedimientos que determina la normativa vigente formulada por la Asamblea Nacional y aprobada mediante Decreto Ejecutivo.

Es indiscutible el apoyo que el Estado Ecuatoriano ha brindado desde la actual administración al sector social, lo mencionado se refleja en las tablas 3.39, 3.40, 3.41. El Presupuesto General del Estado ha sido destinado en un gran porcentaje según datos proporcionados por el Ministerio de Finanzas para salud, educación y obra pública es por ello que nuestro campo de estudio para poder realizar la evaluación correspondiente se verá enfocado en estos campos, toda vez de que ha existido gran cantidad de recursos de inversión destinado a estos campos. Sin dejar de lado proyectos de carácter emblemático que también han sido importantes en esta administración. Para ello se evaluara el nivel de participación que estas entidades públicas han brindado a las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico conforme al detalle expuesto a continuación.

3.2.4.1 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en los ministerios con mayor asignación presupuestaria en el año 2013

En el año 2013 según información proporcionada por el Ministerio de Finanzas y reflejada en la tabla 3.39 se presenta el resumen de los valores asignados según las prioridades de inversión pública del Estado Ecuatoriano. De manera general de los \$ 5,267.54 millones destinados para este fin se tiene que fueron asignados (en orden de prelación) a los primeros cuatro ministerios conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.38: Resumen de los valores asignados a los Ministerios con mayor presupuesto fiscal en el año 2013

| ENTIDADES PÚBLICAS | MONTO ASIGNADO (INVERSIÓN PÚBLICA) |
|--|---|
| 1.- Ministerio de electricidad y energía renovable | \$ 1,002.58 millones |
| 2.- Ministerio de transporte y obras públicas | \$ 1,136.46 millones |
| 3.- Ministerio de Salud Pública | \$ 897,19 millones |
| 4.- Ministerio de Educación | \$ 575,64 millones |

Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

De la información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública se ha llegado a determinar la información reflejada en la tabla 3.40 en los cuales para la contratación de los servicios con empresas relacionadas con la industria gráfica por parte de las diferentes Entidades Contratantes con mayor asignación presupuestaria se tiene que se han asignado los siguientes recursos y se han contratado determinadas empresas por cada entidad conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.39: Resumen de los montos adjudicados por Ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito en el año 2013

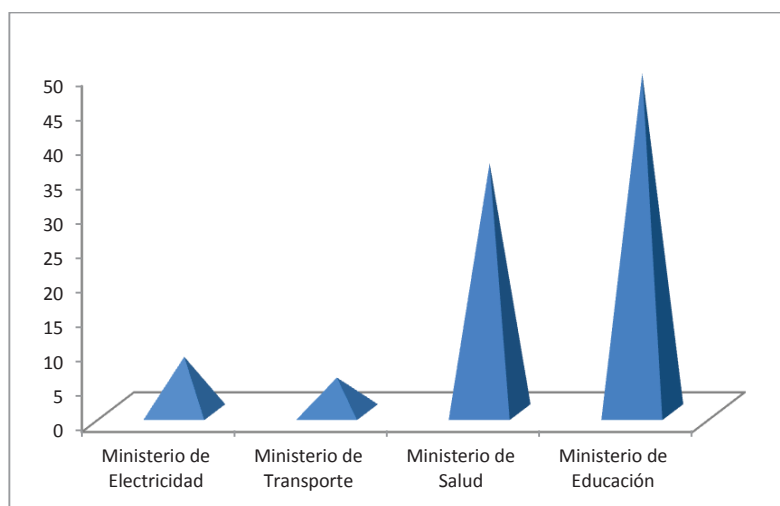
| ENTIDADES PÚBLICAS | MONTO ADJUDICADO (PYMES GRÁFICAS) |
|--|--|
| 1.- Ministerio de electricidad y energía renovable | \$ 142,475.00, con un total de 8 pymes contratadas. |
| 2.- Ministerio de transporte y obras públicas | \$ 409,260.00 con un total de 5 pymes contratadas. |
| 3.- Ministerio de Salud Pública | \$ 323,633.50 con un total de 36 pymes contratadas. |
| 4.- Ministerio de Educación | \$ 9,606,397.3 con un total de 49 pymes contratadas. |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Conforme se observa en la figura 3.42 son los Ministerios de Salud y Educación respectivamente los que mayor número de empresas han contratado en el año 2013 de acuerdo al siguiente detalle:

Figura 3.42: Representación gráfica del número de empresas por Ministerio. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito” – Año 2013



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Como resumen se puede deducir que es el Ministerio de Educación quien ha contratado al mayor número de empresas gráficas en el 2013 con un importante monto adjudicado, luego el Ministerio de Salud y los demás Ministerios.

3.2.4.2 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en los ministerios con mayor asignación presupuestaria en el año 2014

En el año 2014 según los datos presentados en la tabla 3.41 se presenta el resumen de los valores asignados según las prioridades de inversión pública del Estado Ecuatoriano. De manera general de los \$ 7,262.96 millones destinados para este fin se tiene que fueron asignados (en orden de prelación) a los primeros cuatro ministerios conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.40: Resumen de los valores asignados a los Ministerios con mayor presupuesto fiscal en el año 2014

| ENTIDADES PÚBLICAS | MONTO ASIGNADOS (PYMES GRÁFICAS) |
|--|---|
| 1.- Ministerio de transporte y obras públicas | \$ 1,284.49 millones |
| 2.- Ministerio de electricidad y energía renovable | \$ 1,136.46 millones |
| 3.- Ministerio de Salud Pública | \$ 763,30 millones |
| 4.- Ministerio de Educación | \$ 697,15 millones |

Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

De la información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública se ha llegado a determinar la información reflejada en la tabla 3.42 en los cuales para la contratación de los servicios con empresas relacionadas con la industria gráfica por parte de las diferentes Entidades Contratantes con mayor asignación presupuestaria se tiene que se han asignado los siguientes recursos y se han contratado determinadas empresas por cada entidad conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.41: Resumen de los montos adjudicados por Ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito en el año 2014

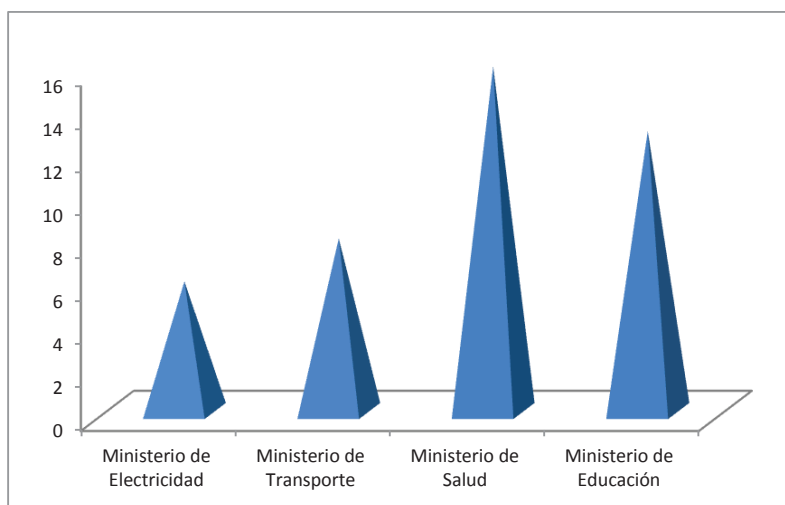
| ENTIDADES PÚBLICAS | MONTO ADJUDICADO (PYMES GRÁFICAS) |
|--|---|
| 1.- Ministerio de electricidad y energía renovable | \$ 339,755.00, con un total de 6 pymes contratadas. |
| 2.- Ministerio de transporte y obras públicas | \$ 261,815.00 con un total de 8 empresas contratadas. |
| 3.- Ministerio de Salud Pública | \$ 248,937.75 con un total de 16 pymes contratadas. |
| 4.- Ministerio de Educación | \$ 167,081.76 con un total de 13 pymes contratadas. |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Conforme se observa en la figura 3.43 son los Ministerios de Salud y Educación respectivamente los que mayor número de empresas han contratado en el año 2014 de acuerdo al siguiente detalle:

Figura 3.43: Representación gráfica del número de empresas por Ministerio. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”- Año 2014



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Como resumen se puede deducir que es el Ministerio de Salud quien ha contratado al mayor número de empresas gráficas en el 2014 con un importante monto adjudicado, luego el Ministerio de Educación y los demás Ministerios.

3.2.4.3 Empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito que participaron en los ministerios con mayor asignación presupuestaria en el año 2015

En el año 2015 según los datos presentados en la tabla 3.43 se presenta el resumen de los valores asignados según las prioridades de inversión pública del Estado Ecuatoriano. De manera general de los \$ 7,047.2 millones destinados para este fin se tiene que fueron asignados (en orden de prelación) a los primeros cuatro ministerios conforme el siguiente detalle:

Tabla 3. 42: Resumen de los valores asignados a los Ministerios con mayor presupuesto fiscal en el año 2015

| ENTIDADES PÚBLICAS | MONTO ASIGNADO (PYMES GRÁFICAS) |
|--|--|
| 1.- Ministerio de electricidad y energía renovable | US \$ 1,933.83 millones |
| 2.- Ministerio de transporte y obras públicas | US \$ 933,65 millones |
| 3.- Ministerio de Salud Pública | US \$ 870,43 millones |
| 4.- Ministerio de Educación | US \$ 780,06 millones |

Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

De la información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública se ha llegado a determinar la información reflejada en la tabla 3.44 en los cuales para la contratación de los servicios con empresas relacionadas con la industria gráfica por parte de las diferentes Entidades Contratantes con mayor asignación presupuestaria se tiene que se han asignado los siguientes recursos y se han contratado determinadas empresas por cada entidad conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.43: Resumen de los montos adjudicados por ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito en el año 2015

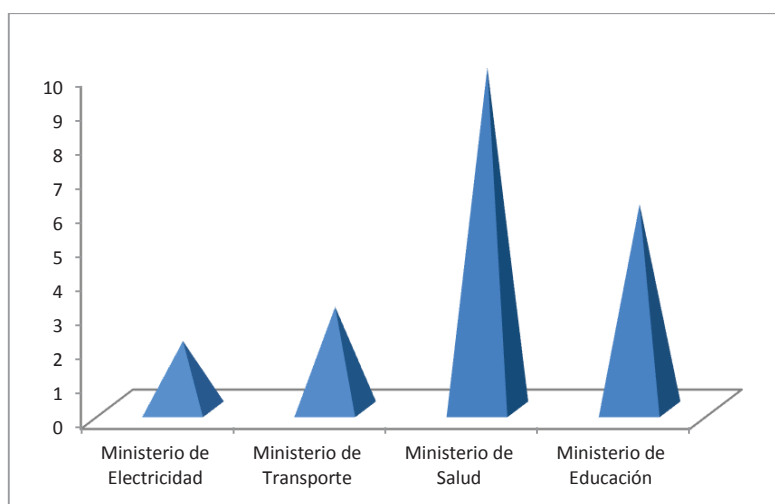
| ENTIDADES PÚBLICAS | MONTO ADJUDICADO (PYMES GRÁFICAS) |
|--|---|
| 1.- Ministerio de electricidad y energía renovable | \$ 81,460.00, con un total de 2 pymes contratadas. |
| 2.- Ministerio de transporte y obras públicas | \$ 352,340 con un total de 3 pymes contratadas. |
| 3.- Ministerio de Salud Pública | \$ 144,915.77 con un total de 10 pymes contratadas. |
| 4.- Ministerio de Educación | \$ 96,903 con un total de 6 pymes contratadas. |

Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Conforme se observa en la figura 3.44 son los Ministerios de Salud y Educación respectivamente los que mayor número de empresas han contratado en el año 2015 de acuerdo al siguiente detalle:

Figura 3.44: Representación gráfica del número de empresas por Ministerio. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”.- Año 2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

3.2.4.4 Resumen de la participación del número de empresas por años en las entidades públicas con mayor asignación presupuestaria.

En la tabla 3.45 se encuentran resumidos los números de participación de las pymes durante el periodo de los años comprendidos entre el 2013 al 2015 en contratación pública conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.44: Resumen de la participación del número de empresas por años en cada uno de los Ministerios con mayor asignación presupuestaria.

| Ministerios | 2013 | 2014 | 2015 | Total |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| M. Electricidad | 8 | 6 | 2 | 16 |
| M. Transporte | 5 | 8 | 3 | 16 |
| M. Salud | 36 | 16 | 10 | 62 |
| M. Educación | 49 | 13 | 6 | 68 |
| Total | 98 | 43 | 21 | 162 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la tabla 3.46 se encuentran resumidos por monto adjudicado a las pymes durante el periodo de los años comprendidos entre el 2013 al 2015 en contratación pública conforme el siguiente detalle:

Tabla 3.45: Resumen de la participación de las pymes del sector industrial gráfico por monto adjudicado en cada uno de los ministerios.

| Ministerios | 2013 | 2014 | 2015 | Total |
|--------------------|------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| M. Electricidad | \$ 142,475.00 | \$ 339,755.00 | \$ 81,460.00 | \$ 563,690 |
| M. Transporte | \$ 409,260.00 | \$ 261,815.00 | \$ 352,340 | \$ 671,427.02 |
| M. Salud | \$ 323,633.50 | \$ 248,937.75 | \$ 144,915.77 | \$ 717,487.02 |
| M. Educación | \$ 9,606,397.3 | \$ 167,081.76 | \$ 96,903 | \$ 9,773,575.96 |
| Total | \$ 10,481,765.8 | \$ 1,017,589.51 | \$ 226,825.3 | \$ 11,726,180.3 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

A pesar de ser los Ministerios con mayor asignación presupuestaria parecería ser que a excepción del Ministerio de Educación los demás contratan poco los servicios de impresión o relacionados con la industria gráfica, pese a ello Ministerios como el de Salud o Educación periódicamente y por medio de su Plan Anual de Contrataciones que es publicado anualmente en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

3.3 EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO

Después de alrededor de ocho años de haber sido generada por la Asamblea Nacional del Estado Ecuatoriano la llamada Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que ha pretendido entre otros aspectos generar espacios de interés, participación, oportunidad e igualdad de condiciones como principios dogmáticos de la normativa, resulta interesante analizar cuál ha sido el nivel de influencia de la contratación pública en las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito para poder fruto de la correspondiente evaluación determinar la relación que ha existido entre las compras del Estado Ecuatoriano y la correspondiente participación de las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito.

De la investigación realizada en la respectiva encuesta específicamente en la pregunta 9, apenas 15 de las 53 empresas encuestadas consideran que la contratación pública ha constituido una oportunidad de crecimiento para su empresa, esto claro está, se considera tomando en cuenta que de la muestra seleccionada son pocas las empresas que participan y no necesariamente debería ser un factor de análisis que se acerque a la realidad de los hechos.

Pese a ello a continuación se presenta la correspondiente evaluación basado en tres enfoques: 1) la relación entre la contratación pública y las pymes del sector gráfico en lo que respecta al número y monto adjudicado por años, 2) la relación entre la contratación pública y las pymes del sector gráfico en lo que respecta a las diferentes procedimientos adoptados por las Entidades Contratantes, y 3) la relación entre la contratación pública y las pymes del sector gráfico en lo que respecta a los ministerios con mayor asignación presupuestaria.

3.3.1 EVALUACIÓN DE LA INFLUENCIA DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MONTO Y NÚMERO DE EMPRESAS DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015

Para establecer la correspondiente evaluación con la ayuda de la información proporcionada por el Servicio Nacional de Contratación Pública, se ha preparado la tabla 3.47 en donde se detalla el resumen de la participación en contratación pública que han realizado las diferentes entidades del sector público de manera general con las pequeñas y medianas empresas del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito durante el periodo comprendido entre los años 2010-2015.

Tabla 3.46: Resumen de los montos asignados a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2010-2015

| Periodo | Presupuesto total | Presupuesto grandes empresas | Presupuesto pymes | * | ** | *** |
|--------------|-------------------------|------------------------------|------------------------|--------------|------------|-------------|
| 2010 | \$14,652,879.16 | \$ 10,610,078.06 | \$4,042,801.10 | 382 | 27 | 14% |
| 2011 | \$10,874,616.22 | \$ 4,423,205.48 | \$6,451,410.74 | 212 | 14 | 23% |
| 2012 | \$ 4,907,491.87 | \$ 1,024,303.83 | \$3,883,188.04 | 237 | 11 | 14% |
| 2013 | \$ 13,781,825.91 | \$ 8,768,662.2 | \$5,013,163.71 | 249 | 39 | 18% |
| 2014 | \$13,233,124.43 | \$ 8.130.554.65 | \$5,102,569.78 | 204 | 29 | 18% |
| 2015 | \$5,513,649.68 | \$ 1,619,541.67 | \$3,894,108.01 | 108 | 19 | 14% |
| TOTAL | \$ 62,963,587.27 | \$ 34,576,345.89 | \$28,387,241.38 | 1,392 | 139 | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

(*) Número de pymes que participaron en contratación pública durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 al 2015.

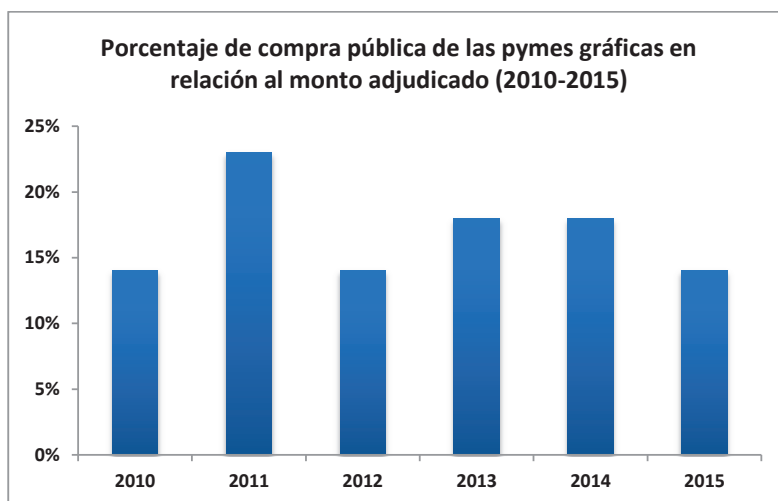
(**) Número de grandes empresas que participaron en contratación pública durante el periodo de los años comprendidos entre el 2010 al 2015.

(***) Porcentaje en elación al monto adjudicado de participación de pymes

En cada uno de los años a pesar de ser mayor el número de pequeñas y medianas empresas del sector gráfico (a comparación del número de las grandes empresas) que participaron en contratación pública, la mayor cantidad del monto adjudicado ha sido destinado para las grandes empresas en los años mencionados anteriormente. Únicamente se puede apreciar en la figura 3.45 que es en el año 2012 que las pymes ganan más del 60% del monto destinado para este fin en ese año.

De los resultados obtenidos en general se puede deducir que el 45% del porcentaje total destinado para el sector de producción gráfico durante el periodo 2010-2015 fue adjudicado a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito, mientras que el 55% restante fue destinado para las grandes empresas, es decir menos de la mitad del presupuesto total ha sido orientado a este fin a estas empresas, esto claro está, se debe a que ha sido este universo de empresas quienes han participado de los diferentes procedimientos de contratación pública y se les ha adjudicado diferentes procesos conforme la participación en el Sistema Nacional de Contratación Pública para cada una de las empresas. De manera general se puede decir que son las grandes empresas a las que se les ha entregado la mayor cantidad de presupuesto estatal destinado para este fin.

Figura 3.45: Representación gráfica del porcentaje del monto adjudicado a las pymes gráficas por Ministerio. Periodo 2010-2015

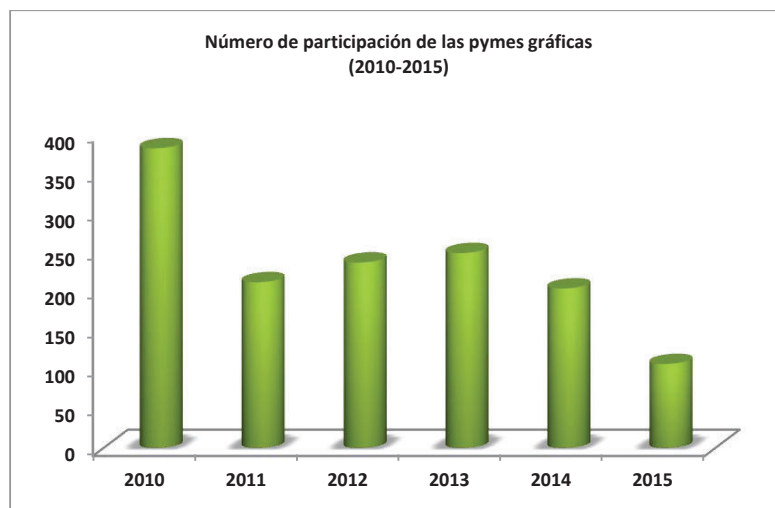


Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.46 se puede apreciar que es en el año 2010 que existe el mayor porcentaje de contratación pública que se ha realizado con las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito en relación al monto adjudicado pese a no ser mayor el número de pequeñas y medianas empresas que participaron.

Figura 3.46: Representación gráfica de la participación del número de empresas del sector industrial gráfico. Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública
Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En cuanto al número de empresas se puede observar en la figura 3.46 que es en el año 2010 (382 empresas contratadas) mayor el número de empresas contratadas para esta actividad, posterior en el 2013 (249 empresas contratadas) y así el número va fluctuando en los anteriores y posteriores años.

Este comportamiento da a entender la atención que, desde el lado estatal, se ha ido dando, bajo un enfoque de inclusión productiva. En este marco de acceso a oportunidades para hacer negocios con el Estado, 1,392 pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito, han sido participes de una contratación pública que busca una igualdad de condiciones y una participación que se supone es equitativa y que busca aumentar la matriz

productiva en el país tomando como base el hecho de que las pymes constituyen un factor de crecimiento para el mismo.

Para la evaluación referente al número de empresas que participaron en contratación pública durante los años del 2010 al 2015 se puede decir lo siguiente:

Por tomar ejemplos: en el año 2010 fueron 382 pequeñas y medianas empresas las que participaron y apenas 26 grandes empresas que también participaron; a pesar de ser mayor en número de participantes si se compara entre pymes y grandes empresas el 70% del monto total adjudicado fue destinado para las grandes empresas.

En el año 2013 en cambio fueron 249 pequeñas y medianas empresas las que participaron y 39 grandes empresas las que participaron también siendo las grandes empresas las que resultaron ser adjudicadas con un 63% del total del monto adjudicado a todas las empresas.

En cuanto a la dinámica en el tiempo del comportamiento de las compras públicas asignadas al número de pymes gráficas en la ciudad de Quito, tampoco se observa una mayor tendencia a la asignación de aumento de empresas orientadas en este sector el promedio oscila para todos los años en alrededor de 232 empresas. Por ejemplo en el 2011 se registraron 212 pymes contratadas mientras que para el 2012 participaron 237, es decir 58 empresas más, el número aumenta en 12 en el año 2013, y para los años subsiguientes (2014 y 2015) el número de empresas tiene una tendencia hacia la baja.

En lo que respecta únicamente a los años 2012 y 2015 en cambio, se puede deducir que son las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico las que mayor cantidad de presupuesto adjudicado han obtenido, aun así se las coloca en desventaja ya que son las grandes empresas las que han llegado a obtener mayor cantidad de recursos estatales destinados para este fin.

3.3.2 EVALUACIÓN DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR ESPECIALIDAD DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2010 AL 2015

La dinámica de la contratación pública en general permite a las Entidades Contratantes adoptar los diferentes procedimientos de contratación. El procedimiento de subasta inversa electrónica por ejemplo resulta ser el que más se ajusta a los principios de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública mientras que el procedimiento de contratación directa favorece de manera directa a ciertos proveedores dejando de lado una competencia justa para las pymes. Es importante analizar entonces cuales son los procedimientos adoptados por los compradores públicos. En la tabla 3.48 se puede apreciar el resumen de la relación de la participación existente entre la contratación pública en lo referente a los procedimientos de contratación pública con las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito.

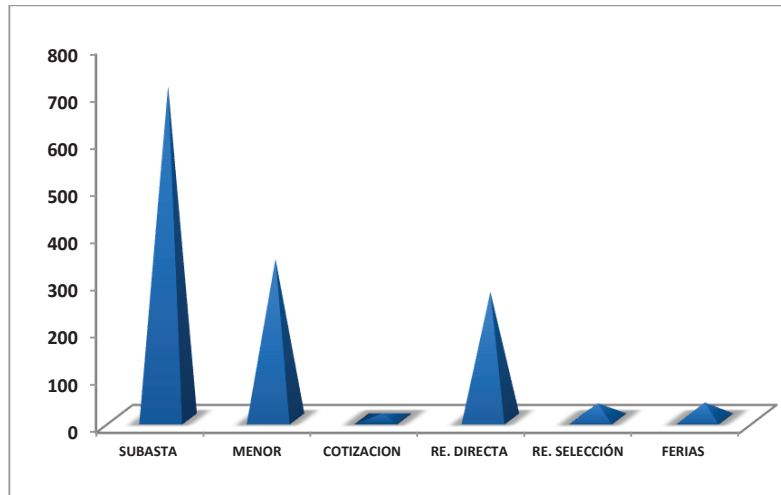
Tabla 3.47: Resumen de la participación de las pymes del sector industrial gráfico por procedimiento de contratación. Periodo 2010-2015

| PROCEDIMIENTO | N | MONTO ADJUDICADO |
|---|-------|------------------|
| Subasta inversa electrónica | 705 | \$17,857,823.80 |
| Cotización | 12 | \$1,218,001.60 |
| Régimen especial – Contratación Directa | 268 | \$3,585,205.82 |
| Régimen especial – Selección | 33 | \$1,341,165.67 |
| Ferías Inclusivas | 35 | \$589,938.76 |
| Menor Cuantía | 338 | \$ 3,747,617.03 |
| Total | 1,391 | \$28,339,752.68 |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.47: Representación gráfica del número de empresas contratadas por procedimiento de contratación. “Pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito”- Periodo 2010-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

El mayor número de empresas contratadas por parte de las Entidades Públicas durante el periodo comprendido entre los años del 2010 al 2015 corresponde al procedimiento de subasta inversa electrónica con 705 pymes graficas en la ciudad de Quito, lo cual representa el 63% del monto total adjudicado para este fin, posterior son los procedimientos de menor cuantía con 338 empresas y contratación directa con 268 empresas, para los demás procedimientos el valor es inferior a las 50 empresas. Positivo resulta ser para las pymes orientadas en este sector el hecho de que mayor sea el número de empresas contratadas por medio del procedimiento de subasta inversa electrónica debido a que es el procedimiento que más se acerca a los principios del artículo 5 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Un importante número de empresas también fue llevado por los procedimientos de régimen especial contratación directa y menor cuantía lo cual resulta no ser muy favorable para las pymes gráficas ya que las Entidades Contratantes casi por lo general contratan empresas medianas o grandes de acuerdo a la información proporcionada por este ente de control.

Se puede notar que parte de los procedimientos de contratación en especial de montos elevados son adjudicados a las grandes empresas, y esto se debe, a que como son procesos que implican una capacidad logística y operativa bastante grande por lo general las pequeñas y medianas empresas del sector grafico no cuentan con la capacidad ni logística, ni técnica ni administrativa para poder abastecer pedidos masivos con mayor exigencia y en corto plazo.

Pese a ello existen pocos casos en los cuales medianas empresas ganan concursos de montos elevados lo cual resulta ser posible frente a la dura competencia a las que se ven involucradas el momento en el cual empiezan a participar en un concurso público.

Es importante mencionar dentro de los procedimientos adoptados por las Entidades Contratantes como las llamadas ferias inclusivas generado por el SERCOP en su Resolución 047-2011 son impulsadas por el Gobierno Nacional con la finalidad de impulsar la economía popular y solidaria y favorecer así a las pequeñas y medianas empresas en general. En el caso puntual de análisis apenas son 35 las pymes del sector de industria gráfica las que han participado en este procedimiento durante los años comprendidos entre el 2010 al 2015 pese a ello el Gobierno realiza esfuerzos por involucrar tanto a las pymes como a las Entidades públicas en esta importante actividad.

3.3.3 EVALUACIÓN DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO POR MINISTERIO CON MAYOR ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA DURANTE EL PERIODO DE LOS AÑOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2013 AL 2015

En la tabla 3.49 se presenta el resumen del valor total adjudicado por cada una de las entidades públicas:

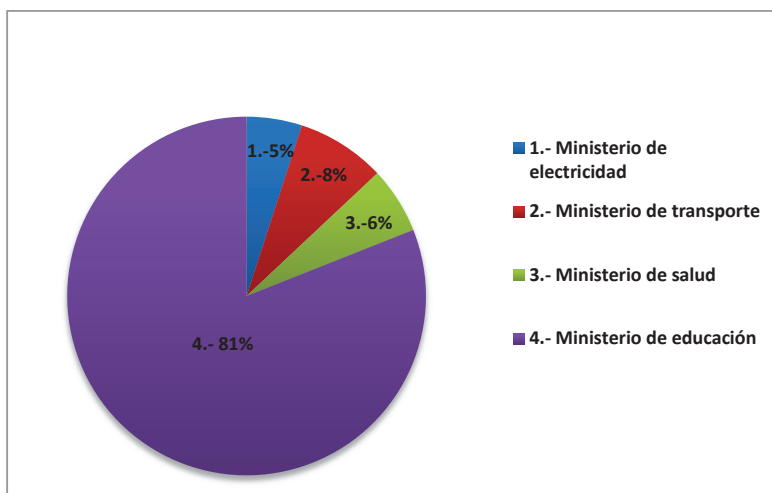
Tabla 3.48: Resumen de los montos totales adjudicados por Ministerio a las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito. Periodo 2013-2015

| ENTIDAD | VALOR | NÚMERO | PORCENTAJE |
|--------------------------------|------------------------|------------|-------------|
| 1.- Ministerio de electricidad | \$563,690.00 | 16 | 5% |
| 2.- Ministerio de transporte | \$1,023,415.00 | 16 | 8% |
| 3.- Ministerio de salud | \$717,487.02 | 62 | 6% |
| 4.- Ministerio de educación | \$9,870,382.06 | 68 | 81% |
| TOTAL | \$12,174,974.08 | 162 | 100% |

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Figura 3.48: Representación gráfica de la participación de las pymes gráficas por ministerio. Periodo 2013-2015



Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

La correspondiente evaluación parte de las entidades públicas con mayor asignación en inversión del Presupuesto General del Estado durante el periodo comprendido en los años 2013-2015 mismo que es destinado para los: Ministerios de Electricidad y Energía Renovable, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Educación, conforme se aprecia en la figura 3.48 por lo que el ámbito de evaluación para nuestra investigación relacionada entre el Sistema Nacional de Contratación Pública y la influencia de las pymes del sector gráfico estará relacionada con estos ministerios durante este transcurso de tiempo.

Con respecto a las compras públicas realizadas por los Ministerios mencionados anteriormente, se aprecia por ejemplo que el Ministerio de Educación es el que más ha estimulado a la actividad económica de las pymes del sector gráfico: del total de 162 pymes contratadas para el servicio de producción gráfico en la ciudad de Quito por las entidades públicas con mayor asignación presupuestaria 68 corresponden a compras realizadas por este ministerio con un valor que corresponde a los \$ 9,870,382.06 es decir 81% del presupuesto total asignado por estas entidades públicas para este fin.

En el caso de los demás ministerios la media de participación oscila en 33 empresas contratadas, luego del Ministerio de Educación se puede observar que es el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con un 8% del valor total adjudicado quien ha brindado un mayor estímulo económico para esta actividad a diferentes empresas, pese a no ser el ministerio luego del ministerio de educación con mayor número de empresas contratadas, sino que más bien es el Ministerio de Salud quien se ubica en segundo lugar en número de empresas contratadas.

Por otro lado, al revisar el comportamiento de las compras públicas de manera general por instituciones que manejan presupuestos importantes en el país como por ejemplo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito, se visibiliza que todavía hay un trabajo importante por hacer para lograr una mayor participación del Estado Ecuatoriano con estas pymes así como de sus abastecedores. Apenas 35 son las pymes gráficas que han sido contratadas por esta entidad con este objeto de contratación durante el período de los años comprendidos entre el 2013 al 2015 lo que representa un total de \$ 406,999.04, valor inferior al de las instituciones públicas analizadas anteriormente. Para todos los casos, de los recursos asignados a cada una de las instituciones públicas con mayor asignación presupuestaria el porcentaje adjudicado a las empresas públicas-privadas en cada uno de los años representan menos del 1%.

Como se ve es importante entonces establecer estrategias de compras que busquen una mayor inclusión de aquellos actores que, por sus capacidades tecnológicas y financieras, tienen dificultades de acceder a las oportunidades que están detrás de los procesos de contratación pública de bienes o servicios.

3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO

Para la formulación de las correspondientes estrategias se tomarán como base dos enfoques: un primer enfoque en donde resultado del análisis del entorno competitivo tomando como base las cinco fuerzas de Michael Porter, luego de su evaluación correspondiente se verán cuáles son las fuerzas con mayor ponderación en donde se deberá poner mayor énfasis en elementos claves de su éxito competitivo con la finalidad de generar las estrategias adecuadas que permitan mitigar los riesgos y mantener alertas a estas empresas de la industria del sector industrial gráfico en una competencia que se vuelve agresiva constantemente.

Un segundo enfoque en donde a través de la encuesta realizada en especial con preguntas relacionadas en contratación pública se ha podido establecer un diagnóstico que ha permitido encontrar debilidades que en este caso servirán al igual que en el caso anterior, para formular estrategias que permita a estas industrias acceder a las múltiples alternativas de participación en el abanico de posibilidades que brinda el Estado Ecuatoriano en contratación pública.

Para esto fue indispensable realizar estos profundos estudios sistémicos con enfoque participativo del mercado del sector gráfico que permita conocer sus variables, los factores, las amenazas y demás en los cuales se halla inmersa la competencia de este sector industrial.

3.4.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD DE PORTER PARA EL SUBSECTOR

Al hablar de competitividad en ocasiones resulta un tema complejo que se ha analizado desde diversos enfoques y disciplinas, sin que haya sido posible llegar a un concepto único y ampliamente aceptado. Se hace necesario su estudio para conocer como impulsarse, a raíz de la comprensión de las fuentes que la alimentan para así poder identificar la forma de fomentar empresas más competitivas y fortalecidas en su campo de acción que, a través de factores relacionados por ejemplo con: la generación de empleos con mejor remuneración salarial, un fortalecimiento de su capacidad de producción, capacitación de su recurso humano en temas relacionados con su ámbito de acción, entre otros, contribuyan en su crecimiento y aporten también de cierta forma a una estabilidad económica en un país que la necesita.

Comprender y analizar sistémicamente la competencia del sector industrial gráfico para poder así formular una estrategia correcta basada en este enfoque, constituye un reto de innovación a efectos de mejorar la competitividad en estas organizaciones. En una determinada región aquellas industrias cuyas estrategias y estructuras se ajustan a su entorno tienen mayores posibilidades de éxito. En el caso particular del sector industrial gráfico las empresas quiteñas poseen una estructura de tipo familiar, con las limitaciones que esto representa en cuanto a su organización y carencia de una planificación estratégica. La falta de lineamientos claros en aspectos relacionados por ejemplo con la comercialización ha hecho que sean otras empresas en especial las grandes industrias cuya medula espinal se encuentra bien constituida, las que acaparen la mayor participación en un mercado que día a día se vuelve más competitivo gracias a herramientas como la tecnología.

Soluciones como la tercerización surge como una alternativa frente a las limitaciones tecnológicas en algunas etapas de los procesos de producción. El abastecimiento de insumos de origen nacional e importado se encara individualmente, con esto el sector no ha logrado eficientemente actividades

asociativas que faciliten la comunicación la comunicación directa de quien les provee.

Respecto de las estrategias de posicionamiento en el mercado externo, son muy esporádicas. Se aprecia una baja expectativa de exportación debido a que el sector se encuentra en inferiores niveles tecnológicos respecto de otros países como Chile y Brasil y, más aún los de Europa y Asia.

El conocimiento de las fuerzas de competitividad propuestas por Michael Porter puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas y direccionamientos más adecuados para favorecer la mejora continua de las empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito. A continuación el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

3.4.1.1 Análisis de las amenazas de entrada

El mercado de la industria del sector gráfico es atractivo para nuevos inversionistas, debido a la creciente demanda que se manifiesta en el sector en especial en lo que a impresión de refiere, el ingreso de nuevos competidores no resulta ser restringido debido a las bajas barreras de entrada tanto administrativas como legales en el país, no es complicado para quienes pretendan ingresar en el mercado gráfico conseguir una licencia de funcionamiento en este tipo de zona industrial, inclusive, muchas pequeñas empresas dedicadas al sector gráfico son informales y sin una estructura organizacional definida, en muchos de los casos resulta ser heredada y de tipo familiar, inclusive en algunos casos no cuentan ni con la respectiva licencia, lo que resulta ser desfavorable para la industria generando una competencia negativa que repercute en múltiples factores en especial los precios. Este hecho en contratación pública afecta considerablemente “estos pequeños informales en ocasiones resultan ser los que ganan estos procesos públicos y esto afecta a mi sector” fue lo que manifestó el Presidente del sector gráfico de la Cámara de la Pequeña Industria Ing. Jorge Ayerve en la entrevista realizada.

En la tabla 3.49 detallada a continuación se puede apreciar la respectiva matriz en donde se hallan inmersas las diferentes barreras de entrada con su respectivo peso, calificación y ponderación correspondiente para cada caso.

Tabla 3.49: Evaluación de las barreras de entrada

| N° | Barreras de entrada | Peso | Calificación | Ponderación |
|----|---|------|--------------|-------------|
| 1 | Economías de escala | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 2 | Diferenciación del producto | 0.14 | 2 | 0.28 |
| 3 | Requisitos de capital | 0.19 | 1 | 0.19 |
| 4 | Costos para los clientes por cambiar de proveedor | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5 | Canales de distribución | 0.1 | 1 | 0.1 |
| 6 | Ubicación geográfica | 0.24 | 1 | 0.24 |
| 7 | Política gubernamentales restrictivas | 0.24 | 3 | 0.72 |
| | TOTAL | 1 | 10 | 1.63 |

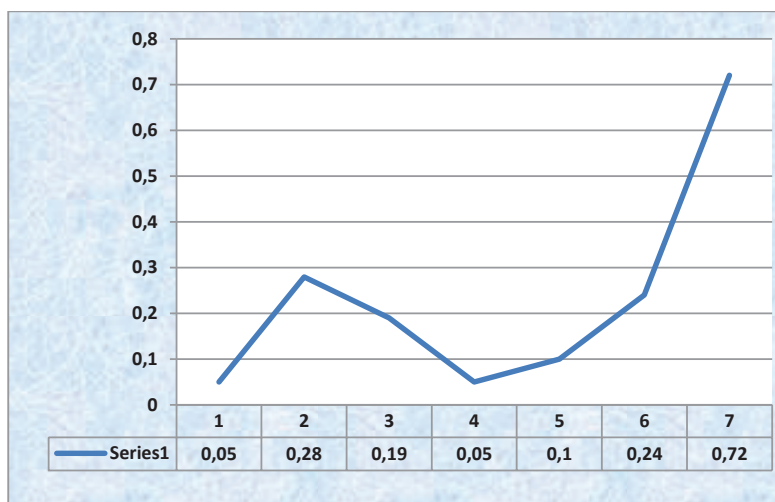
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Para la elaboración de las tablas (3.50, 3.54, 3.57, 3.58, y 3.59) en lo referente a la asignación de los correspondientes valores a la columna relacionada con el peso se utilizó como herramienta la matriz de Holmes o también conocida como matriz de priorización inserta en el anexo 2. Para poder asignar los valores a la calificación se estableció la misma por niveles de importancia, es decir al nivel de importancia bajo se le asignó una ponderación de: 1, nivel de importancia medio una ponderación de: 2 y nivel de importancia alto una ponderación de: 3.

Se puede notar en la figura 3.49 que barreras de entrada como: políticas gubernamentales restrictivas (0.72), diferenciación del producto (0.28) y ubicación geográfica (0.24) obtuvieron la mayor ponderación siendo las barreras en los cuales quienes intenten ingresar en el sector deberán prestar mayor atención. En general la ponderación total para esta fuerza obtuvo un total de 1.63. El detalle del correspondiente análisis se resume a continuación:

Figura 3.49: Representación gráfica de las frecuencias de las barreras de entrada



Elaborado por: Marco V. Orellana L.

1.- Economías de escala

Esta barrera de entrada obliga a que los inversionistas que pretendan incursionar en el sector gráfico estén al tanto de importantes aspectos como los cambios en especial en innovación de los procesos productivos, tamaño de la planta y utilización de la capacidad instalada.

Un factor importante resulta ser las actualizaciones en cambio tecnológico. El incorporado en maquinaria y equipo, la introducción de nuevos procesos, relacionados especialmente con las materias primas y productos, inversión en investigación y desarrollo, variaciones en el volumen de capital humano, transformaciones en los modelos organizacionales constituyen impactos directos sobre la productividad del capital y de la mano de obra que deberán ser tomados en cuenta por el empresario que pretenda ser exitoso en el mercado.

En la industria del sector gráfico ecuatoriano existen importantes actores ya establecidos que prácticamente representan a las grandes empresas en donde sí se podría analizar este factor por su madurez en el mercado y que acaparan un buen número de clientes a nivel nacional generando grandes

ingresos para su organización como se muestra en la siguiente tabla 3.46 que describe la participación de las grandes empresas en el sector industrial gráfico.

La investigación demuestra que en el caso de las denominadas economías de escala son estas empresas (a más de otras grandes empresas) tomadas como muestra y detalladas en la tabla 3.51 quienes poseen mayor experiencia en producir un producto o brindar un servicio, por tanto tienden a hacerlo en menor costo ya sea porque la inversión que han realizado en maquinaria en donde la tecnología es hoy por hoy digitalizada les ha permitido optimizar sus materiales y abaratar sus costos o por múltiples otros factores con los cuales generan estos altos ingresos (procesos, mano de obra, capacidad instalada, etc.), por lo tanto las nuevas empresas tendrán que realizar una mayor inversión durante el periodo de aprendizaje de pretender sus competivas.

Tabla 3.50: Grandes empresas del sector industrial gráfico que generan mayores ingresos

| EMPRESA | INGRESOS | UTILIDAD | UTILIDAD INGRESO |
|---|-----------------|-----------------|-------------------------|
| 1.- Editores Nacionales Gráficos Editogram S.A. | 51,591,874 | -26,197 | |
| 2.- C.A. El Universo | 42,622,335 | -397,738 | |
| 3.- Gráficos Nacionales Granasa | 25,969,776 | 2,139,601 | 8,24% |
| 4.- Fesa S.A. | 16,748,885 | 1,132,266 | 6.76% |
| 5.- Graficas Impacto Grafimpac S.A. | 11,997,949 | 1,098,771 | 9,16% |

Fuente: Revista Ekos El Portal de Negocios del Ecuador

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Usualmente las pequeñas empresas gráficas no fabrican productos a gran escala, esta es una característica específica de las grandes empresas y de unas pocas medianas en la ciudad de Quito, la barrera de economía a

escala se le asignó una calificación baja debido a que el capital de inversión en el sector gráfico por los empresarios al iniciar resulta mínimo.

2.- Diferenciación de producto

El esfuerzo que deberían invertir quienes pretendan incursionar en el sector gráfico para diferenciar sus productos y ofertar sus servicios a las diferentes entidades contratantes sean estas privadas o públicas es un reto bastante significativo, ya que obliga a gastar muchos recursos y a su vez generar ideas innovadoras para poder convencer y así vencer la lealtad de los clientes hacia determinadas empresas con las que ya han venido trabajando durante algunos años en el mercado ecuatoriano. En este sector es muy caracterizada la fidelidad de sus clientes hacia determinadas organizaciones porque estos los consideran como un brazo estratégico dentro de sus operaciones y por esta razón los lazos de fidelidad son difíciles que se rompan. Las empresas ya posicionadas en el sector ofrecen en su mayoría un producto estándar a excepción de las pocas empresas a nivel nacional que poseen maquinaria con tecnología avanzada que les permite a su vez ofertar un producto de mayor calidad y menor costo para las mismas.

Por citar ejemplos empresas financieras grandes y bien constituidas como: Diners Club del Ecuador o Pacificard, entidades financieras grandes como: Banco Pichincha o Produbanco, periódicamente entregan a sus clientes los diferentes estados de cuenta o impresiones de publicidad en materiales de elevado nivel de impresión de calidad con agradable aspecto visual que casi por lo general resulta ser digitalizado y son estas mismas empresas las que a través de los años han cultivado una costumbre de confianza para sus proveedores de servicios o productos impresos, romper esta barrera venciendo paradigmas o esquemas de antiguas costumbres es una tarea bastante grande y difícil para los nuevos inversionistas que buscan una oportunidad y que va más allá de una cuestión de fidelidad o confianza sino más bien de experiencia y solidez de estas empresas en el mercado.

En el sector público en cambio el hecho de la exclusividad por pretender trabajar con detalles muy sofisticados ha pasado en según plano factores como la selectividad, discriminación, exclusividad por querer adquirir lo mejor cuando esto implica incurrir en elevados costos, o peor aún favorecer una compra adquiriendo algún conocido han sido reorientados y es que la idea a más de abaratar los costos es romper las barreras para brindar la oportunidad a nuevos proveedores de servicios en este caso gráficos realizando compras públicas publicadas en el portal con libre acceso para todos, dando cumplimiento así a los preceptos de la norma relacionados con la legalidad, trato justo, y demás principios de la Ley.

En consecuencia para esta barrera se otorga una ponderación alta debido a que son pocas las pymes que ofrecen un producto diferenciado y casi por lo general se centran en un mismo nicho de mercado, para poder salir adelante en este sector es necesario entonces romper con la costumbre de lo tradicional y generar nuevas ideas que generen intereses de los nuevos clientes en el mercado.

3.- Requisitos de capital

El mayor capital en donde requieren invertir las empresas que pretenden ingresar al sector gráfico para ser más competitivas que las otras es para la adquisición de maquinaria sobre todo para que esta les permita competir en un mercado en donde la tecnología avanza rápidamente, debido a que estas máquinas trabajan en su mayoría con producto importado y requieren de un tratamiento especial y para ello se necesitan maquinas especiales.

Deberían las nuevas empresas que deseen ingresar en el sector gráfico invertir además capital en especializar a su equipo de trabajo para aportar algo que las demás empresas del sector no hagan dentro de su operatividad especializarse en el plegado o tarjetas de visita podría ser una opción de competencia del mercado.

A pesar de que la industria gráfica para ser competitiva necesita maquinaria y tecnología costosa para su funcionamiento, es imprescindible mencionar que gran parte de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito utilizan para su operatividad no siempre maquinaria de última tecnología, gran parte de la muestra utilizada para esta investigación utiliza equipos de un segundo uso ya que su costo es más conveniente que una máquina nueva que brinda la misma utilidad, manifestaron.

En los últimos años, las inversiones en nuevos equipos gráficos ha crecido de forma considerable y aunque el desarrollo tecnológico ha afectado (y en la actualidad continua) a todas y cada una de las fases de proceso productivo, los cambios han sido especialmente rápidos en las actividades de pre impresión, (equipos de sistemas electrónicos con composición y tratamiento de la imagen por ordenador, scanner para la reproducción, e impresión, etc.) e impresión (equipos de impresión).

Por lo tanto la tecnología en las pequeñas y medianas empresas ha conferido una vitalidad para éstas, estimulada parcialmente por la reducción en el coste de equipos versátiles que les ha ayudado a mejorar la calidad a precios moderados y a explotar segmentos de mercado con productos y servicios diferenciados.

En la tabla 3.51 se presenta el detalle de los costos de las máquinas que en este caso se las podría adquirir más convenientes y que vendrían a ser de segundo uso:

Tabla 3.51: Detalle de los costos de las máquinas para impresión

| Maquinaria | Unidad | Precio |
|----------------------------|---------------|-----------------------|
| Impresora Offset-monocolor | 1 | Entre 15,000 a 18,000 |
| Guillotina | 1 | Entre 12,000 a 16,000 |
| Numeradora | 1 | Entre 6,000 a 9,000 |
| Dobladora | 1 | Entre 6,000 a 11,000 |
| Troqueladora | 1 | Entre 9,000 a 13,000 |
| GTO 52 monocolor | 1 | Entre 18,000 a 25,000 |
| Harry monocolor | 1 | Entre 12,000 a 15,000 |
| Computadores | 1 | Entre 800 a 1200 |

Fuente: Empresas investigadas

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En algunos casos pequeñas empresas únicamente utilizan tres de estos equipos básicos dentro de su producción lo que limita su capacidad operativa y las coloca en desventaja frente a las otras empresas gráficas.

A pesar de que la industria gráfica necesita maquinaria y tecnología costosa para su funcionamiento en especial si la impresión que los clientes requieren realizar no es de tipo digital, se ha demostrado que no es necesario tener un capital alto para brindar servicios de impresión como se muestra en la tabla 3.53 que se presenta a continuación:

Tabla 3.52: Capital suscrito en las pymes del sector gráfico

| Capital suscrito (USD) | N. de pymes gráficas DMQ | Porcentaje |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| De 5,000 a 15,000 | 22 | 32,83% |
| De 15,001 a 25,000 | 15 | 22,38% |
| De 25,001 a 45,000 | 13 | 24,52% |
| Más de 45,001 | 17 | 32,07% |

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2014

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Esta barrera de entrada se le asignó una ponderación baja, debido principalmente a que su nivel de demanda desde un inicio dentro del proceso productivo por el tamaño no requiere de una maquinaria muy avanzada y de la muestra analizada el mayor porcentaje de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito tienen un capital que oscila entre los 5,000 a 10,000.

4.- Costos para los clientes por cambiar de proveedor

La ponderación para esta barrera es baja ya que los costos se mantienen equivalentes, donde los clientes buscan precios económicos para cubrir sus necesidades. El costo para los clientes por cambiar de proveedor es nulo.

5.- Acceso a los canales de distribución

Para la industria gráfica escrita el canal típico de distribución se lo hace a través de los suministros de papel y son los proveedores los que se encargan de distribuir a las diferentes empresas del sector gráfico que es cada vez más grande, en este sentido existe una amplia gama de distribución para las empresas del sector gráfico. Por consiguiente se considera baja la barrera de acceso desigual en los canales de distribución.

6.- Ubicación geográfica

La ubicación geográfica de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito se halla dispersa en todos los sectores de la ciudad. Para esta barrera se ha considerado una calificación baja por no ser una limitante el momento de ingresar en el sector.

7.- Políticas gubernamentales restrictivas

El actual gobierno por medio de entidades gubernamentales en diferentes áreas ha establecido políticas en su administración que han hecho que las empresas del sector de producción gráfico se vean afectadas disminuyendo

la entrega de sus servicios de impresión a las diferentes entidades públicas o privadas en general.

Políticas gubernamentales como por ejemplo la que estableció el Ministerio del Ambiente en el año 2014 por medio del Acuerdo Ministerial 131 manifestando en uno de sus artículos:

Art. 14.- La política de buenas prácticas ambientales deberá incorporar un sistema informático cero papeles en la gestión de documentación interna, sus costos y beneficios, o en su defecto, cada institución deberá diseñar un mecanismo de comunicación electrónica interna que permita el ahorro de papel.

Las impresiones de libros o documentos de las instituciones sujetas a este Acuerdo Ministerial deberán hacerse sin plastificado o protección UV pues ésta dificulta su reciclaje. Preferentemente serán elaboradas en material reciclado, o con certificación ecológico.

Por otro lado, el Servicio de Rentas Internas expidió las normas para la emisión de comprobantes de venta, retención y documentación complementarios mediante comprobantes electrónicos por Resolución NAC-DGERCGC14-00790, publicada en el Registro Oficial – Tercer Suplemento – N 346 de 2 de octubre del 2014 en donde las personas naturales o jurídicas podrán emitir de manera electrónica: facturas, comprobantes de retención, guías de remisión, notas de crédito y notas de débito.

Los diferentes controles que establecen los diferentes entes de control como los permisos de funcionamiento, acceso a materias primas, impuestos entre otros constituyen barreras para posicionar una empresa en el mercado gráfico,. Se considera que se puede considerar a la barrera de políticas gubernamentales restrictiva como media.

Mayores barreras de entrada que dificultan el acceso a la industria gráfica no existen, para muestra las múltiples empresas del sector gráfico que se hallan operando en la ciudad de Quito.

Gran parte de las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito se han formado sin una estructura sólida empresarial, contrariamente son empresas familiares que se han generado fruto de una iniciativa familiar y que han ido creciendo conforme va pasando el tiempo.

3.4.1.2 Análisis del poder de negociación de los compradores

En cualquiera de los dos casos sea el comprador público o privado puede negociar con el empresario su precio de venta en especial en sectores como este en donde la oferta resulta ser bastante amplia y las características y especificaciones técnicas de los productos que oferten estas empresas son bastante competitivos.

En la tabla 3.54 se detallan los factores que fueron tomados en cuenta para el análisis de esta fuerza.

Tabla 3.53: Evaluación del poder de los compradores

| N° | Factores de análisis | Peso | Calificación | Ponderación |
|----|---|------|--------------|-------------|
| 1 | Posibilidad de negociación | 0.67 | 2 | 1.33 |
| 2 | Costes o facilidades del comprador de cambiar de proveedor. | 0.17 | 1 | 0.17 |
| 3 | Grado de dependencia de los canales de distribución. | 0.17 | 1 | 0.17 |
| | Total | 1 | 8 | 2.4 |

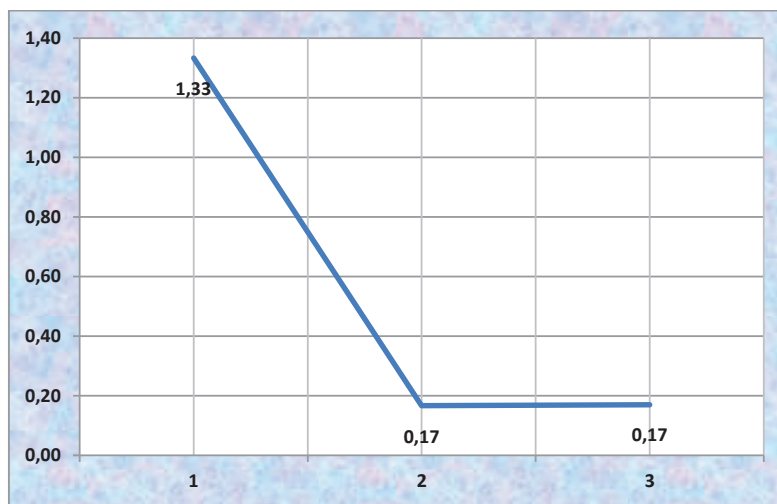
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Se puede observar en la figura 3.50 que para los factores relacionados con: los costes o facilidades del comprador para cambiar de proveedor y el grado de dependencia de los canales de distribución, la ponderación es la misma (0.17), el factor de negociación más importante para esta fuerza es la

posibilidad de negociación con 1.33. En general la ponderación total para esta fuerza obtuvo un total de 2.4. El detalle del correspondiente análisis se resume más adelante.

Figura 3.50: Representación gráfica de los factores de análisis de poder de los compradores



Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Debido a la existencia de numerosas ofertas en el mercado, los compradores ejercen poder a través de la búsqueda de bajos costos y variedad de servicios que van a la par con la exigencia en la calidad de los mismos.

1.- Posibilidad de Negociación

En lo que se refiere al costo de optimización de recurso para los compradores, la posibilidad de negociación resulta ser interesante en especial en industrias como la del sector gráfico.

Por ejemplo en un proceso de contratación para el sector público dependiendo el monto, si se tratase de un proceso de subasta inversa electrónica en donde hubo un único proveedor existe la llamada fase de negociación. Dentro de esta fase se reúne el delegado de la máxima autoridad de la entidad contratante designada para el efecto y el gerente

general o representante de la empresa con quienes se llega a un acuerdo que beneficie a los intereses de parte y parte. El valor mínimo que el proveedor deberá bajarse de acuerdo a lo que manifiesta la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública es del 5% del presupuesto referencial inicial de la oferta económica del postulante para que la negociación sea exitosa, casi siempre la Entidad Pública que está contratando en estos casos buscara que este porcentaje sea superior salvaguardando siempre los intereses institucionales y optimizando los recursos estatales.

Para el sector privado el proveedor por ser un sector en donde la oferta es bastante amplia y los beneficios de los productos que ofertan las diferentes empresas resulta ser cada vez más competitivo en función de factores como la tecnología por ejemplo, es imperioso también tener que llegar a acuerdos de negociación con su comprador obviamente considerando su capacidad operativa y sus costos. En este sentido la ponderación para este factor resulta ser alta siendo conscientes de la sensibilidad que existe por parte del comprador al precio que va a pagar por el producto o servicio que va a recibir.

En este sentido la ponderación para este factor resulta ser alta debido a las razones expuestas anteriormente.

2.- Costes o facilidades del comprador de cambiar de proveedor

El cambio de proveedor por parte del comprador resulta fácil, este decide hacerlo por determinadas circunstancias, ya sea: incumplimiento en la entrega de los plazos pactados, incumplimiento en las especificaciones técnicas solicitadas, pérdida de interés por parte del proveedor en brindar un mejor servicio al comprador, etc. Esto obliga a que el proveedor este pendiente de satisfacer las necesidades de los clientes y eso implica una constante preocupación por parte de los proveedores del sector gráfico que requieren mantener su base de clientes en estar pendientes de múltiples factores en relación a la actual competencia.

Por ejemplo en una entidad del sector público si las circunstancias citadas anteriormente se dan, en algunos casos se ven obligados en rescindir del contrato o cobrar las multas pertinentes y lanzar nuevamente el proceso a concurso para contratar otro proveedor, so pena de declararlo contratista incumplido en el Servicio Nacional de Contratación Pública lo que le imposibilitaría volver a contratar con el Estado.

Para el caso de la empresa privada la situación cambia y resulta ser más fácil ya que en algunos casos no existe ni contrato tan solo las denominadas ordenes de trabajo en donde se cancela con la entrega recepción del producto y la emisión de la correspondiente factura, en caso de incumplimiento se cancela por lo entregado y se busca nuevos proveedores que brinden el servicio que el comprador requiere.

El costo en el que incurre el comprador por cambiar de proveedor es nulo y las facilidades para cambiarlo son altas razón por la cual la ponderación para este caso resulta ser baja porque el riesgo en el cual incurren las empresas del sector gráfico en cambiar de proveedor no tiene mayor incidencia.

3.- Grado de dependencia de los canales de distribución

Los impresos de tipo escrito en formato papel tienen un alto grado de dependencia de los canales de distribución. La red de transporte y los puntos de venta tienen una gran importancia, tanto los pequeños comercios como las grandes superficies. Por lo tanto este constituye un factor importante de carácter medio que aumentara el poder de negociación de los compradores.

Es imperioso para las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito que consideran a sus compradores como potenciales clientes dentro de su organización establecer mecanismos que permitan en función de una constante y dura competencia no perder la fidelidad que poseen por parte

de ellos. El negociar los precios de venta en función del mercado, satisfacer las exigencias técnicas del comprador, cumplir con los plazos de entrega de los productos constituyen factores de vital importancia para las pymes que no quieren perder clientes.

3.4.1.3 Análisis del poder de los proveedores

Alrededor del 90% de los materiales con los que trabajan las empresas del sector gráfico son importados, esto significa que gran parte de los insumos que utilizan estas empresas dentro de su proceso productivo son adquiridos a proveedores del exterior o en su defecto a intermediarios que se encargan de distribuirlos.

En el caso de la maquinaria por ejemplo, esta suele adquirirse a países de diversa procedencia dentro de los cuales se observa en la tabla 3.55 detallada a continuación:

Tabla 3.54: Porcentajes de importación materia prima por país

| País | Porcentaje |
|----------------|------------|
| Estados Unidos | 41,80 % |
| Alemania | 21,30 % |
| Italia | 10,60 % |
| Francia | 5,30 % |
| Otros países | 21,00 % |
| Total | 100 % |

Fuente: Anuario Estadístico, Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Jorge H. Sánchez

La industria gráfica utiliza como materia prima fundamentalmente: papel, tinta, película para fotomecánica y placas para impresión. En el año 2004 conforme se observa en la tabla 3.55, las importaciones de insumos para la industria gráfica alcanzaron los 434,4 millones de dólares que representan

el 6% del total de importaciones del país que fueron 7,272 millones de dólares.

En la tabla 3.56 se puede observar el valor en millón de dólares que se importa de los diferentes insumos por parte de las empresas del sector gráfico conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.55: Importaciones de los insumos para la industria gráfica 2004 (Valor en millones de dólares)

| País/Producto | Papel | Publicaciones | Tintas | Placas | Total | % |
|----------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| EEUU | 142.20 | 5.80 | 3.50 | 1.70 | 153.20 | 35.28 |
| Colombia | 81.20 | 13.00 | 2.20 | - | 96.40 | 22.20 |
| Perú | 6.60 | 7.00 | 1.80 | - | 15.40 | 3.55 |
| Otros | 130.70 | 33.40 | 3.70 | 1.50 | 169.30 | 38.98 |
| Total | 360.70 | 59.20 | 11.20 | 3.20 | 434.40 | 100.00 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jorge H. Sánchez

Para identificar el poder de negociación de los proveedores y determinar la incidencia que tienen en el sector, se utilizarán los siguientes factores de análisis detallados en la tabla 3.57 conforme al siguiente análisis:

Tabla 3.56: Evaluación del poder de los proveedores

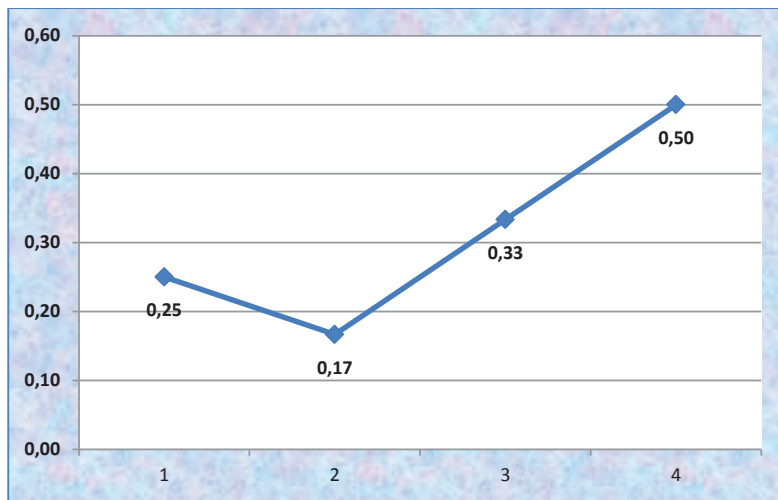
| N° | Factores de análisis | Peso | Calificación | Ponderación |
|-----------|---|-------------|---------------------|--------------------|
| 1 | Poder de decisión en el precio por parte del proveedor | 0.25 | 1 | 0.25 |
| 2 | Grado de diferenciación de los productos del proveedor | 0.17 | 1 | 0.17 |
| 3 | Presencia de productos sustitutivos | 0.33 | 1 | 0.33 |
| 4 | Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores. | 0.25 | 2 | 0.50 |
| | Total | 1 | 5 | 1.25 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Se puede notar en la figura 3.51 para todos los factores de análisis en esta fuerza la ponderación es baja, únicamente el factor relacionado con la amenaza de integración vertical hacia delante obtuvo la mayor ponderación

con 0.50, para los demás casos la ponderación es inferior a este valor, lo que significa que esta fuerza no ejerce mayor poder en el mercado competitivo industrial gráfico. En general la ponderación total para esta fuerza obtuvo un total de 1.25. El detalle del correspondiente análisis se resume a continuación:

Figura 3.51: Representación gráfica de los factores del análisis del poder de los proveedores



Elaborado por: Marco V. Orellana L.

1.- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor

Los proveedores que mayor poder tienen en el sector, son los productores de papel, cartulinas y cartones; debido a la dependencia directa de este insumo y porque no existen sustitutos, dado que la maquinaria opera únicamente con estos materiales. Actualmente hay muchos proveedores porque la oferta crece continuamente y los precios casi por lo general se mantienen estándar.

Este factor tiene una ponderación baja debido a la amplia gama de proveedores que existen en el mercado a los cuales las empresas de no convenir el precio pueden cambiarlos en caso de ser necesario.

2.- Grado de diferenciación de los productos del proveedor

El grado de diferenciación de los productos que entrega el proveedor a las empresas para un servicio de impresión en general es casi nulo, ya que los productos son estándar a excepción de unos pocos que podrían marcar la diferencia, pero esto incurriría en el costo que los compradores estén dispuestos a pagar, similar característica se da en los proveedores de formato digital debido a que por lo general la oferta es amplia y los productos se hallan también estandarizados. Las empresas en su búsqueda por abaratar los costos buscan casi siempre lo más conveniente y esto obliga a que los proveedores compitan en un precio que les permita vender sus productos en el mercado.

3.- Presencia de productos sustitutos

No existen productos sustitutos al papel en el formato impreso lo cual significa que no aumenta el poder de negociación del proveedor, al haber avanzado la tecnología se ha eliminado la necesidad absoluta del papel y por el contrario el poder de negociación de los proveedores en este factor de análisis ha disminuido, por esta razón su ponderación es baja.

5.- Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores

La única amenaza de integración vertical hacia delante viene dada por la versión digital, ya que internet ofrece multitud de oportunidades a los periodistas por ejemplo para expresarse libremente sin necesidad de hacerlo a través de un medio publicitario escrito. El grado de ponderación para este factor es bajo.

Se ha considerado un nivel medio de calificación para este factor ya que los proveedores tienen un nivel de negociación puesto que los costos que ellos ofrecen afectan al producto final, pese a ello existe un abanico de alternativas que tienen las empresas de este sector industrial a las cuales poder adquirir sus diferentes productos.

3.4.1.4 Análisis de la rivalidad entre competidores existentes

Es en este sector gráfico de la industria en donde mayor número de empresas que persiguen un mismo fin podrían existir. Según la Superintendencia de compañías son 118 compañías que se hallan constituidas solo en la ciudad de Quito, según un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa este número bordea las 630 (incluidas las informales) solamente en la ciudad de Quito, sin consideran todas las demás ciudades del Ecuador. En la tabla 3.58 se encuentra el detalle de la valoración para los factores pertenecientes a esta fuerza.

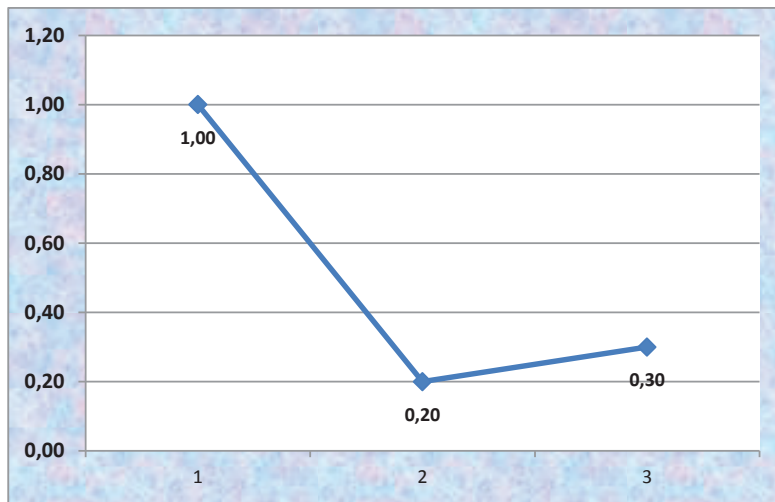
Tabla 3.57: Evaluación de los factores de la rivalidad entre competidores

| Nº | Factores de análisis | Peso | Calificación | Ponderación |
|----|--------------------------------------|------|--------------|-------------|
| 1 | Número de competidores | 0,5 | 2 | 1 |
| 2 | Barreras de salida | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 3 | La diversidad entre los competidores | 0,3 | 1 | 0,3 |
| | Total | 1 | 3 | 1,5 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Se puede notar en la figura 3.52 que es el factor relacionado con: el número de competidores el que mayor ponderación obtuvo, y es que claro es de notar que son algunas las empresas que se hallan distribuidas en la ciudad de Quito sin dejar de lado las que se hallan dispersas en el resto del país que para efectos de competencia también son importantes, la diversidad entre competidores es el que obtuvo mayor ponderación (0,3), y las barreras de salida (0.2). En general la ponderación total para esta fuerza obtuvo un total de 1,5. El detalle del correspondiente análisis se resume más adelante.

Figura 3.52: Representación gráfica de los factores de análisis de poder entre competidores



Elaborado por: Marco V. Orellana L.

1.- Número de competidores

El sector gráfico constituye una industria que posee un alto número de competidores, si se consideran a los pequeños informales por ejemplo se podría manifestar que bordean en total alrededor de los seiscientos micro, pequeño y mediano solo en la ciudad de Quito, información proporcionada por el Presidente de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, este número representa una clara competencia para las empresas del sector gráfico en el ámbito de distribución en el que operan.

La rivalidad que existe en especial entre las empresas maduras del sector gráfico en la ciudad de Quito es fuerte ya que son muchas las empresas que se encuentran establecidas dentro de la industria durante algunos años. Imprentas como Maxigraf, Graficas Arboleda, Imprenta Noción, Imprenta Mariscal, Grupo Taski, Gráficas Ayerve por citar algunas son las más reconocidas dentro de este sector y la competencia entre ellas resulta ser marcada porque cuentan con una cartera definida de clientes definida, el número de competidores resulta ser elevado y la competencia alta gracias a su aparataje productivo que incluye maquinaria de punta de acuerdo a los avances en tecnología, contrario a esto, las empresas pequeñas estas no

cuentan en su organización con un proceso productivo que les permite atender demandas de gran envergadura se ha considerado a este factor de vital importancia razón por la cual la ponderación para el mismo resulta ser alto.

2.- Barreras de salida

Las pequeñas y medianas empresas del sector de producción gráfico en la ciudad de Quito pueden tener dificultad para liquidar su maquinaria y equipo debido a factores como el precio y nivel de especialización ya que la mayor inversión que realizan estas empresas es en estos rubros, factores como dar por terminado sus relaciones contractuales con terceros o liquidar a sus colaboradores también constituyen variables de esta factor, la ponderación para el mismo es baja ya que no constituye un limitante muy marcado para competir entre las empresas.

3.- La diversidad entre los competidores

Las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico que operan en la ciudad de Quito poseen características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costes y objetivos. Los pequeños informales así como también gran parte de las pequeñas y medianas empresas poseen dentro de su proceso productivo maquinaria básica que no les permite mejorar la calidad del producto a entregar y por tanto se hallan limitadas y dejan de ser competitivas en el mercado de esta industria. No obstante, además en ocasiones la falta de personal adecuado puede hacer que no se alcancen los niveles de productividad esperados.

La diversidad existente entre las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito es muy marcada, razón por la cual se ponderara a este factor como medio.

Una medida frecuente que utilizan las empresas para competir se halla relacionada con la productividad, misma que se encuentra afectada de

forma positiva por un gran número de factores, entre los que se puede destacar entre otros la mejora tecnológica, lo cual puede suponer un mejor aprovechamiento de los materiales, una reducción de costes y una mejora de la producción, pudiendo todo ello tener repercusiones en el precio y los plazos de entrega de los clientes. Además, la mejora tecnológica contribuye a que la empresa pueda hacer frente a las necesidades y gustos de los clientes así como reaccionar con rapidez ante cambios en los mismos: de esta forma se observa que las nuevas tecnologías permiten compatibilizar eficiencia y eficacia.

3.4.1.5 Análisis de la amenaza de productos sustitutos

El Gobierno Nacional con la finalidad de impulsar políticas al cuidado del ambiente hacia dispuesto como una cultura del entorno en el que se desenvuelve que en el país se utilicen las herramientas tecnológicas para adoptar como medidas una optimización de los recursos fiscales generar ahorro en el papel con la finalidad de disminuir su consumo ha significado que se adopte como una política dispuesta por el Servicio de Rentas Internas la llamada facturación electrónica es decir hoy por hoy la mayoría de los establecimientos en el país envían vía e mail las facturas a sus clientes y esto ha significado que las empresas se vean obligadas en disminuir la impresión de facturas por ejemplo. En la tabla 3.59 se aprecian los factores de análisis con sus correspondientes ponderaciones conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.58: Análisis de la amenaza de los productos sustitutos

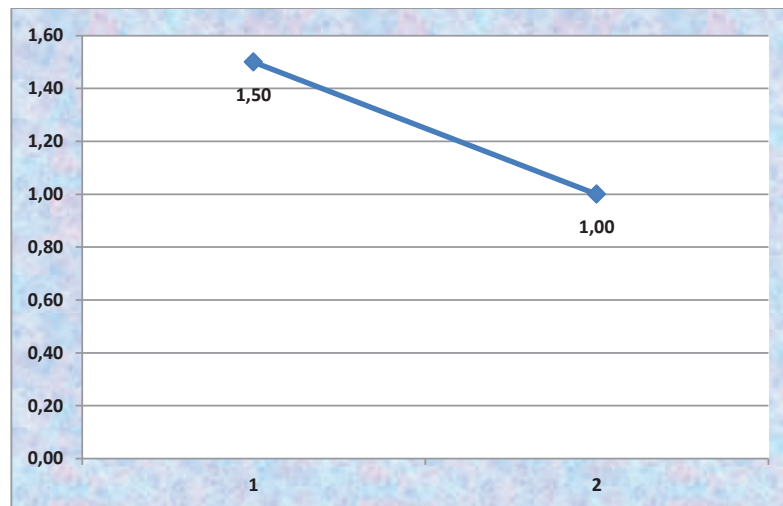
| N° | Factores de análisis | Peso | Calificación | Ponderación |
|----|---------------------------------------|------|--------------|-------------|
| 1 | Propensión del comprador al sustituir | 0.5 | 3 | 1.50 |
| 2 | Internet | 0.5 | 2 | 1.00 |
| | Total | 1 | 3 | 2.50 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

En la figura 3.53 se observa que para los factores relacionados con esta fuerza se presentan ponderaciones altas en ambos casos tanto para el

factor relacionado con la propensión del comprador a sustituir (1,50) como el internet (1,00). En general la ponderación total para esta fuerza obtuvo un total de 2.5. El detalle del correspondiente análisis se resume a continuación:

Figura 3.53: Representación gráfica de los factores de la amenaza de productos sustitutos



Elaborado por: Marco V. Orellana L.

1.- Propensión del comprador a sustituir

El sustituir información impresa por digitalizada y visualizarla en medio magnético puede constituirse en un sustituto de información frente a los periódicos, revistas, y demás medios informativos impresos debido a que engloban información que en muchos casos puede ser más amplia y de fácil acceso. Para este factor se ha considerado una ponderación alta.

2.- Internet

Debido a las bondades que brinda el internet cada vez son más las personas que se informan diariamente a través del mismo debido a que resulta mucho más cómodo de acceso inmediato y actualizado al minuto. Para este factor se ha considerado una ponderación alta.

Solo las compañías innovadoras, con fuerte peso tecnológico, capaces de adaptarse a la singularidad de cada país y preocupados por la relación con sus clientes, podrán triunfar cuando el viento económico sople a su favor. Para adaptarse a la revolución tecnológica no queda otro camino que impulsar la competitividad de las empresas, con concepto de diversas aristas.

3.4.1.6 Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

En la tabla 3.60 se presenta el detalle del resumen de las cinco fuerzas de Porter con sus respectivas ponderaciones

Tabla 3.59: Resumen de las ponderaciones de las cinco fuerzas de Porter

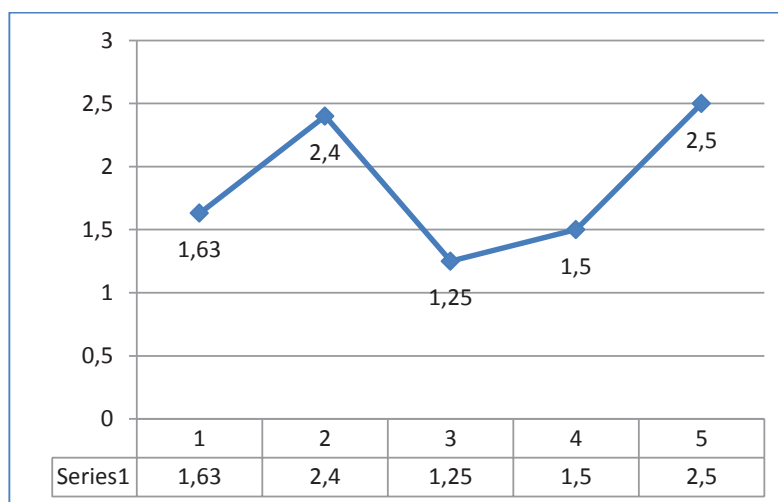
| No. | Fuerzas | Ponderación |
|-----|---|-------------|
| 1 | Amenaza de entrada | 1.63 |
| 2 | Poder de negociación de los compradores | 2.4 |
| 3 | Poder de negociación de los proveedores | 1.25 |
| 4 | Rivalidad de competidores actuales | 1.5 |
| 5 | Productos sustitutos | 2.5 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

La figura 3.54 muestra la ubicación de las fuerzas conforme su ponderación. Las fuerzas relacionadas con la existencia de productos sustitutos (2.5) y el poder de negociación de los compradores (2.4) constituyen dentro de la competencia las más significativas ya que obtuvieron, luego del análisis correspondiente las ponderaciones más altas. Es aquí entonces en donde mayor atención las pequeñas y medianas empresas gráficas deberían poner y es que la lucha constante por no permitir que la existencia de productos que sustituyan las actividades que realizan estas empresas constituye una preocupación constante del empresario que debería implementar dentro de su operatividad ideas innovadoras que diferencien lo que los sustitutos podrían llegar a hacer.

Por otro lado existe una amplia diversidad de empresas que se dedican a la misma actividad lo que hace que los compradores ejerzan cierto poder por inclinarse a comprar a quien un mejor producto le entregue tanto en precio como en calidad y eso hace que las empresas se vean obligadas en luchar por una competencia que cada vez resulta ser más dura en el mercado gráfico.

Figura 3.54: Representación gráfica del resumen de las fuerzas de competitividad



Elaborado por: Marco V. Orellana L.

3.4.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO, COMO UN SISTEMA DE ELEMENTOS ORIENTADO A LA COMPETITIVIDAD.

Resulta importante para los objetivos que se persigue en la correspondiente investigación realizar una evaluación relacionada con una de las herramientas para la formulación de estrategias esta es la matriz FODA.

Para ello, luego del correspondiente análisis realizado a este sector industrial gráfico en relación a las fuerzas de competitividad en donde además se tomó como base la respectiva encuesta formulada anteriormente, se realizara la matriz de factores internos detallada en la tabla 3.61 para posterior realizar la matriz de factores externos detallada en

la tabla 3.62 y finalmente la matriz FODA detallada en el cuadro 3.2 herramienta que permitirá formular las correspondientes estrategias.

Para la elaboración de las tablas (3.60, 3.61, 3.62 y 3.63) en lo referente a la asignación de los correspondientes valores a la columna relacionada con el peso se utilizó como metodología la matriz de Holmes o también conocida como matriz de priorización inserta en el anexo 2 en el ítem (priorización de los elementos de competitividad).

En este contexto también en las tablas mencionadas anteriormente para poder asignar los valores a la calificación se estableció la misma por niveles de importancia, es decir se le asignó una ponderación de: 1 a la debilidad mayor, una ponderación de: 2 a la debilidad menor, una ponderación de: 3 a la fuerza menor y una ponderación de: 4 a la fuerza mayor.

A continuación en la tabla 3.61 se procede a realizar lo mencionado anteriormente conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.60: Matriz de evaluación de factores internos

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | Peso | Calif. | Pon. |
|---|-------------|---------------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1.- Conocimiento del proceso productivo. | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 2.- Flexibilidad en adaptarse a los cambios. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| 3.- Conocimiento de los costos asociados a la producción. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1.- No existe una cultura organizacional orientada a la reflexión estratégica. | 0.11 | 1 | 0.11 |
| 2.- Limitada capacidad de tecnología productiva dentro de la pyme. | 0.17 | 1 | 0.17 |
| 3.- Limitada capacidad de respuesta para atender eventualidades. | 0.10 | 1 | 0.1 |
| 4.- No poseen capacidad de innovar para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes. | 0.14 | 2 | 0.28 |
| 5.- Falta de entrenamiento al personal administrativo, técnico y obrero. | 0.15 | 1 | 0.15 |
| 6.- Tendencia a permanecer independientes y aislados debido a una falta de asociatividad e integración. | 0.11 | 1 | 0.11 |
| TOTAL | 1.00 | | 1.65 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L

La fortaleza con mayor ponderación para las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico es el conocimiento del proceso productivo (0.39), y es que este representa una de las principales fortalezas del sector dado que las empresas gráficas, en la mayoría de los casos, surgieron del “saber hacer”.

En cambio, la debilidad más ponderada es el no poseer capacidad de innovar para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes (0.28), y es que es evidente que estas empresas no han mantenido su preocupación por innovar o generar nuevas ideas para ingresar productos innovadores en el mercado adaptándose a una antigua escuela y limitando así su proceso productivo en las organizaciones, habría entonces que prestar mayor énfasis en esta debilidad sin dejar de lado las demás debilidades aprovechando las correspondientes oportunidades para la correspondiente formulación de la estrategia que se desarrollara más adelante.

En la tabla 3.62 se detallan los factores correspondientes a los factores externos conforme al siguiente detalle:

Tabla 3.61: Matriz de evaluación de factores externos

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | Peso | Calif. | Pon. |
|---|-------------|---------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1.- Políticas públicas orientadas al apoyo de las pymes. | 0.11 | 3 | 0.33 |
| 2.- Fácil acceso a la materia prima nacional | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 3.- Demanda continua y sostenida | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 4.- Colaboración entre empresas que no son competidores directos | 0.05 | 4 | 0.2 |
| AMENAZAS | | | |
| 1.- Existencia de productos sustitutos que reemplacen la impresión | 0.13 | 1 | 0.13 |
| 2.- Políticas gubernamentales restrictivas. | 0.23 | 1 | 0.23 |
| 3.- Aumento de salvaguardias por parte del gobierno a los insumos o la maquinaria de importación. | 0.13 | 1 | 0.13 |
| 4.- Situación económica del país. | 0.23 | 1 | 0.23 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

La oportunidad con mayor ponderación (0.33) corresponde a las políticas públicas orientadas al desarrollo de las pymes y las amenazas con mayor ponderación corresponde a las políticas gubernamentales restrictivas y la situación económica del país (0.23 en ambos casos) habría entonces que formular estrategia (s) aprovechando las oportunidades y tratando de mitigar los riesgos fruto de las amenazas.

Se hace necesario entonces fruto del correspondiente análisis tanto interno como externo de estas organizaciones formular estrategias que permitan a las pequeñas y medianas empresas del sector industrial gráfico permanecer estables en el mercado en primera instancia y ser más competitivo en un entorno en el que día a día la competencia resulta ser más difícil.

El cuadro 3.3 detallado a continuación surge como resultado encontrado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la competencia existente en las pequeñas y medianas empresas del sector de producción gráfico en la ciudad de Quito, para posterior consolidar las fortalezas con las oportunidades, las debilidades con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas, para que fruto de su consolidación se puedan obtener las correspondientes estrategias que permitan a estas empresas ser más competitivas en un mercado en donde es necesario que lo sean.

Cuadro 3.3: matriz FODA competencia

| FORTALEZAS | | DEBILIDADES |
|---|--|---|
| 1.- Conocimiento del proceso productivo. | | 1.- No existe una cultura organizacional orientada a la reflexión estratégica. |
| 2.- Flexibilidad en adaptarse a los cambios. | | 2.- Limitada capacidad productiva dentro de la pyme (maquinaria y personal). |
| 3.- Conocimiento de los costos asociados al proceso productivo. | | 3.- Limitada capacidad de respuesta para atender eventualidades. |
| | | 4.- No poseen capacidad innovativa para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes. |
| FODA Y ESTRATEGIAS | | 5.- Falta de entrenamiento al personal administrativo, técnico y obrero. |
| | | 6.- Tendencia a permanecer independientes y aislados, desconocimiento de programas de apoyo a las pymes. |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS F.O. | ESTRATEGIAS D.O. |
| 1.- Políticas públicas orientadas al apoyo de las pymes. | 1.- Gestionar crédito para fortalecer la pyme con apoyo de políticas públicas orientadas al desarrollo del negocio. (F.1) (F:3) (O:1) | 2.- Proponer incentivos al personal en aquellos casos en los cuales aumenten los estándares de producción. (D:3) (D:2) (D.3) (O:2) (O:3) (O:4). |
| 2.- Fácil acceso a la materia prima nacional. | | 3.- Aprovechar la oportunidad estatal para fomentar la capacitación. (O.1) (D.5) |
| 3.- Demanda continua y sostenida. | | |
| 4.- Colaboración entre empresas que no son competidores directos. | | |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS F.A. | ESTRATEGIAS D.A. |
| 1.- Existencia de productos sustitutos que reemplacen la impresión. | 4.- Generar una producción dentro de la empresa que tienda a tener una cultura organizacional enfocada a la innovación y cuidado del medio ambiente. (F.1) (F.3) (A.2) | 5.- Entregar un producto diferenciado y con un valor agregado que aumente el interés de los compradores. (D.4) (A:1) |
| 2.- Políticas gubernamentales restrictivas | | |
| 3.- Aumento de salvaguardias por parte del gobierno a los insumos o la maquinaria de importación. | | |
| 4.- Situación económica del país. | | |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

3.4.2.1 Propuesta de estrategias que ayuden a las pymes del sector gráfico a ser más competitivas en este sector industrial.

ESTRATEGIA No. 1: “Gestionar crédito para fortalecer la pyme con apoyo de políticas públicas orientadas al desarrollo del negocio”. Esta estrategia se da aprovechando las potencialidades de estas empresas en base a una consolidación entre las fortalezas (internas) con las oportunidades (externas).

El Gobierno Ecuatoriano ha impulsado programas de microcrédito a través de entidades públicas como la: Corporación Financiera Nacional, Ministerio de Productividad, Ministerio de Inclusión Económica y Social, entre otros, con la finalidad de impulsar el apoyo que requieren las pymes ecuatorianas en diferentes ámbitos (exportación, financiamiento, asesoramiento, etc.).

Para presentar el proyecto en entidades como la Corporación Financiera Nacional por ejemplo se debería buscar la asesoría para la formulación y evaluación de proyectos para la actualización e innovación tecnológica.

Se hace necesario entonces gestionar este crédito con la finalidad de poder fortalecer y mejorar en especial la productividad de la empresa con la adquisición de maquinaria digitalizada por ejemplo que permita a la organización ser más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve optimizando sus recursos por un lado y complaciendo los gustos o preferencias de los clientes por otro. Por tanto, se requiere por parte de las mismas incorporar a sus procesos productivos las mejoras tecnológicas que vayan surgiendo si no desean ver peligrar sus posiciones competitivas.

En lo que es tecno producción se refiere, se necesitan hacer inversiones para mejorar el nivel tecnológico de productos, procesos, máquinas, equipos y estructura organizacional. Aquí juega un papel importante la mencionada disponibilidad de líneas de crédito para mejoramiento tecnológico.

ESTRATEGIA No. 2: “Proponer incentivos al personal en aquellos casos en los cuales aumenten los estándares de producción”. Esta estrategia se da tomando como base las debilidades (internas) de estas empresas con las oportunidades (externas).

En ocasiones el personal que trabaja en muchas de estas empresas se halla desmotivado, y los procesos de contratación pública casi por lo general tienen pedidos masivos que requieren grandes volúmenes. Se hace necesario entonces establecer una estrategia de motivación al personal con la finalidad de cumplir con la entrega de estos pedidos. Pero esta motivación no debería ser únicamente monetaria en el pago de horas extras por ejemplo sino también moral establecer por ejemplo horas de permiso o un día dependiendo el caso también podría ser un factor motivante para el colaborador de la organización.

Al igual que la tecnología, los recursos humanos se convierten en uno de los factores diferenciadores de las empresas de este sector, pues no es posible obtener resultados satisfactorios si no se posee personal adecuado que maneje la tecnología: no se puede emprender una estrategia de calidad sin que se involucre al recurso humano, no se puede gestionar bien si no se posee el personal adecuado, no se puede vender el producto sin personal comercial suficientemente preparado, etc. Incentivar capacitando y preparando al personal también podría constituir una idea motivadora para el colaborador que valore estos atributos.

La calificación de mandos medios y de trabajadores de línea ascendiéndolos por ejemplo constituye un factor clave para mejorar la capacidad de competencia de las empresas. El sistema de educación técnica juega un papel importante, pues este debe propender a la promoción de programas de certificación laboral.

ESTRATEGIA No. 3: “Aprovechar la oportunidad estatal para fomentar la capacitación”.

Fomentar la capacitación en el sector tanto del personal administrativo como técnico en la empresa. En el personal administrativo se deberá facilitar temas relacionados con uso de herramientas de planificación, comercialización y ventas, sistema de costos, asociatividad. Es de vital importancia que el empresario se capacite en asuntos relacionados con las nuevas tendencias tecnológicas y de mercado.

En el personal técnico se deberá capacitar en asuntos relacionados con la utilización de la maquinaria de acuerdo a la experiencia de cada operativo.

ESTRATEGIA No. 4: “Generar una producción dentro de la empresa que tienda a tener una cultura organizacional enfocada a la innovación y al cuidado del medio ambiente”. Esta estrategia se da aprovechando las potencialidades de estas empresas en base a una consolidación entre las fortalezas (internas) para mitigar los riesgos fruto de las amenazas (externas) que puedan tener estas organizaciones.

Pocas son las empresas que han establecido como políticas dentro de su organización el cuidado con el medio ambiente, el Gobierno Nacional como una de sus disposiciones por la conservación del mismo ha establecido una política de buenas prácticas ambientales dentro de las cuales se pretende optimizar el gasto exagerado de papel. Establecer en la organización una política orientada a la conservación del medio ambiente en donde no necesariamente se utilice el papel sino otras alternativas de impresión podría constituir una alternativa.

ESTRATEGIA No. 5: “Entregar un producto diferenciado y con un valor agregado que aumente el interés de los compradores”. Esta estrategia se da en base a una consolidación entre las debilidades (internas) con las amenazas (externas) para ir más allá de un límite que las empresas puedan llegar a tener.

Las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico deben aplicar una estrategia de innovación tecnológica en donde la rivalidad no se centre únicamente en los precios, sino en la diferenciación del producto, enfocada en una mejora de la calidad del mismo, innovándolo y diferenciándolo. Se debería aplicar la estrategia genérica de diferenciación, brindando productos diferenciados para poder crecer en un mercado que resulta ser cada vez más competitivo gracias en especial a los avances en tecnología.

Establecer por ejemplo un estímulo adicional a través de una estrategia de marketing on-line que permita diferenciar al producto de la competencia posicionando la empresa en la red para que la conozcan, generando para ello tiendas on-line que brinden la oportunidad de expandir el negocio en donde se conozca el valor agregado del producto a otros territorios mostrando además trabajos de productos diferenciados en donde se utilicen las denominadas redes sociales, sería una estrategia que permita diferenciar al producto su principal objetivo es darse a conocer en el mercado. Se podría además personalizar los productos por sectores (hotelero, turístico, etc.) realizando para ello de un estudio de mercado para conocer qué sectores requieren más de sus servicios generando campañas promocionales de exclusividad para estos sectores.

3.4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE IMPIDEN QUE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO PUEDAN PARTICIPAR EN CONTRATACIÓN PÚBLICA

1.- PROBLEMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO A LAS COMPRAS PÚBLICAS.

- Las pymes del sector gráfico no cuentan con personal humano idóneo que controle y de seguimiento a sus procesos en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

2.- PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN.

- Las pymes del sector gráfico no cuentan con una capacidad individual de producción para abastecer demandas de cierta envergadura así como también poseen una:
- Limitada disponibilidad de recursos para financiar el proceso de producción.

3.- PROBLEMAS DE DESCONOCIMIENTO

- Las pymes del sector gráfico no conocen de los procedimientos de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

4.- PROBLEMAS PARA MITIGAR LOS RIESGOS

- En el caso de que algo falle durante el concurso las empresas no cuentan con otras alternativas de prevención para mitigar los riesgos en el sistema.

5.- PROBLEMAS RELACIONADOS ENTRE LAS PYMES Y LOS COMPRADORES PÚBLICOS

Atrasos en pagos de compradores públicos por contratos ejecutados, que afectan negativamente a las pymes con menor solidez financiera.

Exigencia de garantías en contrataciones con montos superiores, que obstaculiza la participación de las pymes que no disponen de ciertos instrumentos.

3.4.4 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO, COMO UN SISTEMA DE ELEMENTOS ORIENTADO EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

La tabla 3.63 se elaboró en base a los resultados de la respectiva encuesta realizada a las diferentes empresas del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito.

Tabla 3.62: Matriz de evaluación de factores internos

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | Peso | Calif. | Pon. |
|---|-------------|---------------|-------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1.- Poseen un sistema de contratación pública amigable y de fácil acceso al usuario. | 0.04 | 4 | 0.16 |
| 2.- Flexibilidad y rapidez para adaptarse a los cambios en las disposiciones emanadas por el Servicio Nacional de Contratación Pública. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1.- Desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. | 0.20 | 2 | 0.4 |
| 2.- Falta de control y seguimiento en los procesos relacionados con contratación pública. | 0.16 | 2 | 0.32 |
| 3.- Limitada capacidad individual de producción para atender demandas de gran envergadura. | 0.13 | 2 | 0.26 |
| 4.- No cuentan con alternativas de prevención para mitigar fallos en el Sistema Nacional de Contratación Pública. | 0.14 | 2 | 0.28 |
| 5.- Falta de entrenamiento al personal administrativo en procedimientos de contratación pública. | 0.18 | 2 | 0.36 |
| 6.- Carga administrativa excesiva en uno o dos funcionarios | 0.07 | 1 | 0.07 |
| TOTAL | 1.00 | | 2.12 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Luego del análisis correspondiente se puede notar que la fortaleza con mayor ponderación (0.27) es la flexibilidad y rapidez para adaptarse a los cambios en las disposiciones emanadas por el Servicio Nacional de Contratación Pública mientras que la debilidad con mayor ponderación (0.36) es la falta de entrenamiento al personal administrativo en procedimientos de contratación pública herramienta indispensable que las pymes del sector gráfico deberían conocer para poder operar en el portal de compras públicas, se debería entonces establecer una estrategia orientada en fortalecer esta debilidad.

Debilidades como una falta de control y seguimiento en los procesos de contratación (0.32), el no contar con alternativas de prevención para mitigar los riesgos (0.28) o una limitada capacidad para atender demandas de cierta envergadura (0.26) constituyen factores de vital importancia que se deberán tomar en cuenta para la elaboración de las correspondientes estrategias.

Tabla 3.63: Matriz de evaluación de factores externos

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | Peso | Calif. | Pon. |
|--|-------------|---------------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1.- Políticas públicas orientadas al apoyo de las pymes. | 0,17 | 3 | 0,51 |
| 2.- Crecimiento para la pyme fruto de la participación en procesos públicos. | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 3.- Adquirir conocimiento y experiencia en procedimientos relacionados con contratación pública. | 0,27 | 3 | 0,81 |
| AMENAZAS | | | |
| 1.- Inequitativa competencia resultado de la apertura del SERCOP en la participación de proveedores informales. | 0,2 | 1 | 0,2 |
| 2.- Nivel de exigencia técnica solicitado en los documentos precontractuales por las Entidades Contratantes muy elevado. | 0,17 | 1 | 0,17 |
| 3.- Burocracia en la tramitología de los procesos públicos (en especial pagos, aprobación de las artes, etc.). | 0,17 | 1 | 0,17 |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Dentro de la evaluación de los factores internos se tiene que la oportunidad con mayor ponderación corresponde a (0.81) adquirir conocimiento en procedimientos relacionados con contratación pública mientras que la amenaza con mayor ponderación (0.2) corresponde a una inequitativa competencia resultado de la apertura del Servicio Nacional de Contratación Pública en la participación de proveedores informales, para las amenazas relacionadas con el nivel de exigencia técnica solicitado en los documentos precontractuales por las Entidades Contratantes muy elevado y burocracia en la tramitología de los procedimientos públicos se obtuvo la misma ponderación, habría entonces que formular una estrategia (s.) que permita aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos fruto de las amenazas que se podrían llegar a producir. En el cuadro 3.4 se han desarrollado las correspondientes estrategias orientadas en contratación.

Cuadro 3.4: Matriz FODA contratación pública

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|---|---|
| | | 1.- Poseen un sistema de contratación pública amigable y de fácil acceso al usuario. | 1.- Desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. |
| FODA Y ESTRATEGIAS | | 2.- Flexibilidad y rapidez para adaptarse a los cambios en las disposiciones emanadas por el Servicio Nacional de Contratación Pública. | 2.- Falta de control y seguimiento en los procesos relacionados con contratación pública. |
| | | | 3.- Limitada capacidad individual de producción para atender demandas de gran envergadura. |
| | | | 4.- No cuentan con alternativas de prevención para mitigar fallos en el Sistema Nacional de Contratación Pública. |
| | | | 5.- Falta de entrenamiento al personal administrativo en procedimientos de contratación pública. |
| | | | 6.- Tendencia a permanecer independientes y aislados, desconocimiento de programas de apoyo a las pymes. |
| | | | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS F.O. | ESTRATEGIAS D.O. | |
| 1.- Políticas públicas orientadas al apoyo de las pymes. | 1.- Adoptar acciones eficientes y eficaces por parte de las empresas al momento de participar en procesos de contratación pública. (F.1) (O.3) | 2- Asignar funciones específicas de control y seguimiento en contratación pública a ciertos colaboradores en la organización. (D.2) (D.4) (D.5) (O.2) (O.3) | |
| 2.- Crecimiento para la pyme fruto de la participación en procesos públicos | | 3.- Conformar asociaciones o consorcios entre empresas para satisfacer la exigencia de los requerimientos técnicos, económicos y legales de las diferentes Entidades Contratantes. (D.3)(D.6) (O.1) (O.2) | |
| 3.- Adquirir conocimiento en procedimientos relacionados con contratación pública | | | |
| AMENAZAS | | ESTRATEGIAS D.A. | |
| 1.- Inequitativa competencia resultado de la apertura del SERCOP en la participación de proveedores informales. | | 4.- Capacitar al personal encargado de los procesos de contratación pública en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. (D.1) (D.2) (D.4) (D.5) (A.2) | |
| 2.- Nivel de exigencia técnica solicitado en los documentos precontractuales por las Entidades Contratantes muy elevado. | | | |
| 3.- Burocracia en la tramitología de los procesos públicos (en especial pagos). | | | |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

3.4.4.1 Propuesta de estrategias que ayuden a las pymes del sector gráfico a participar en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

ESTRATEGIA 1: “Adoptar acciones eficientes y eficaces por parte de las empresas al momento de participar en procesos de contratación pública”.

Las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito no adoptan acciones eficaces y eficientes al momento de participar en los diferentes procedimientos de contratación pública, como demostración la pregunta No. 8 formulada en la respectiva encuesta en donde más del 50% de los encuestados no poseen alternativas de prevención para mitigar los riesgos en caso de que algo falle. Es necesario entonces que estas empresas cuenten con una estrategia que no solamente mitigue el riesgo en caso un siniestro sino que estén catalogadas en el portal de compras públicas u otras alternativas que les permita ganar los concursos públicos.

En la consecución de esta estrategia se deberían:

Catalogar y homologar los productos en el portal de compras públicas

Las empresas deberían ingresar en el catálogo electrónico una vez formalizados los convenios marco en el SERCOP los diferentes productos que ofertan para que puedan tener la oportunidad de poder vender de manera directa a las diferentes Entidades Contratantes.

Establecer el precio referencial en el portal de compras públicas

Se ha observado durante algunas ocasiones que cuando las empresas pujan hacia la baja apenas empieza la puja en el sistema empiezan a bajar su precio referencial, lo ideal es que la empresa que este pujando con dos minutos antes de que cierre el periodo de puja empiece a bajar su precio referencial con un mínimo de participación en el sistema.

Mitigar los riesgos en caso de un siniestro en el sistema

Las empresas el momento en el cual falle su sistema deberían adoptar otra alternativa para que el proceso no se caiga, para ello el momento en el cual el encargado del proceso de contratación se halle pujando en el portal debería estar acompañado de la persona encargada del área informática para que este a su vez si existiese un siniestro de solución de manera inmediata al problema en el sistema.

ESTRATEGIA 2: “Asignar funciones específicas de control y seguimiento en contratación pública a determinado (s) colaborador (es) en mi organización”.

La presente estrategia ha sido formulada para dar solución al problema relacionado con una falta de control y seguimiento a los procesos de contratación pública publicados en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

De los resultados de la encuesta realizada específicamente en lo que se refiere a la pregunta 6 se concluye que el 75,47% de los encuestados no cuentan con personal idóneo que garantice el éxito de cualquier proceso de contratación pública al darle la: gestión, el control y el seguimiento adecuado al mismo tanto de forma física como electrónica, en asuntos importantes relacionados por ejemplo con la entrega de la información plasmada en la oferta misma que debe estar acorde con las exigencias técnicas, económicas y legales del documento precontractual publicado por la entidad contratante, así como tampoco existe una garantía de que al momento de pujar por ejemplo si se trata de un proceso de subasta inversa electrónica la persona que se encargue de esta actividad a través del sistema, la realice de manera adecuada. Es por ello que resulta imperioso para el empresario establecer una estrategia en sus empresas con la finalidad de convertir esta debilidad de control y seguimiento en fortaleza, misma que se halla detallada a continuación:

En la consecución de esta estrategia se deberían:

Asignar funciones específicas

El gerente de la organización debería asignar (si existiere en su equipo de trabajo, a quien se le debería de capacitar constantemente en asuntos relacionados con contratación pública) o contratar una persona que se encargue (y que conozca de contratación pública) específicamente de la participación en los procesos de contratación pública publicados por las diferentes entidades contratantes, para ello ex ante a la participación el colaborador deberá:

1.- Preparar la oferta conforme los lineamientos dados por la Entidad Contratante detallados en los documentos precontractuales o pliegos.

2.- Verificar que la empresa se halle habilitada en el Sistema Nacional de Contratación Pública.

3.- Garantizar el estricto cumplimiento de los tiempos exigidos y señalados en el portal de compras por la Entidad Contratante, para lo cual deberá realizar el cuadro 3.5 en donde se hallen las diferentes etapas del proceso de contratación conforme el siguiente detalle:

Cuadro 3.5: Análisis de la rivalidad entre los competidores

| Detalle | Fecha | Cumplimiento |
|---|--------------|---------------------|
| Entrega de la propuesta | | |
| Fecha límite de preguntas | | |
| Fecha límite de respuestas | | |
| Fecha límite de convalidación de errores | | |
| Fecha límite de entrega de ofertas | | |
| Fecha límite de calificación de las ofertas | | |
| Fecha de puja o sorteo (dependiendo el procedimiento) | | |
| Fecha límite de adjudicación | | |
| Fecha límite de contrato | | |

Elaborado por: Marco V. Orellana L.

Verificar la entrega de la información

Antes de entregar la oferta en la Entidad Contratante el gerente debería validar la credibilidad de la entrega de la información plasmada en la oferta para lo cual se verificara que los requisitos mínimos solicitados estén en la propuesta.

Solicitar reportes periódicos

El gerente de la organización deberá solicitar que periódicamente al menos una vez por semana la persona delegada para el efecto le entregue

1.- un reporte en donde se hallen todos los procesos en los cuales las diferentes Entidades Públicas les han invitado para que participen.

2.- en los procesos en los cuales se hallen participando debería solicitar que desde el inicio al fin del mismo se le informe el estricto cumplimiento de las fases del proceso.

ESTRATEGIA 3: “Conformar asociaciones o consorcios entre empresas para satisfacer la exigencia de los requerimientos técnicos, económicos y legales de las diferentes Entidades Contratantes”.

La presente estrategia ha sido desarrollada para dar solución a los problemas relacionados con la producción de las pymes en la contratación pública:

- Insuficiente capacidad individual de producción para abastecer demandas de cierta envergadura: y la
- Limitada disponibilidad de recursos para financiar el proceso de producción.

Se ha podido notar conforme los resultados realizados en la encuesta que un alto porcentaje 81,14% de las empresas encuestadas, no ha establecido acuerdos estratégicos tales como alianzas comerciales entre empresas, que les permita acceder a procesos de contratación pública con montos elevados para poder así ganar los diferentes concursos publicados en el Sistema Nacional de Contratación Pública, notorio también resulta ser que en la evaluación realizada a pesar de que sea mayor en número la participación de las pymes son las grandes empresas las que se llevan la mayor cantidad en monto adjudicado destinados para este fin, esto en parte se debe a los problemas identificados en la correspondiente investigación.

Factores como la tecnología por ejemplo hace que las empresas que no han incorporado en su proceso productivo las llamadas impresiones digitales (por el principal factor falta de recurso para la adquisición de maquinaria actualizada) se vean en desventaja frente a las empresas que si lo han hecho debido a que las entidades contratantes son cada vez más exigentes y demandan cada vez una mayor calidad técnica en la entrega de sus productos impresos, es por ello que una estrategia para solucionar este problema podría ser el conformar consorcios o asociaciones para promover la posibilidad de que juntos se agrupen y aprovechen su capacidad económica, financiera y técnica conjunta y puedan así fortalecer su proceso productivo e ingresar a participar en los concursos que realizan los compradores públicos.

En la consecución de esta estrategia se deberían:

Asociarse con empresas que me generen un valor agregado

La idea de que las empresas se asocien radica en que como empresa deberé buscar otra (s) empresas que tengan procesos productivos en su organización que en mi proceso productivo no los realice, de preferencia sería conveniente si por ejemplo en mi empresa se realizan todavía impresiones de tipo offset lo ideal sería que debería buscar empresas con las cuales asociarme que realicen impresiones de tipo digital para que

juntas puedan competir con las otras empresas interesadas en participar de un concurso público sean estas medianas o grandes que casi por lo general poseen sus procesos productivos completos.

Generar acciones de control de mi consorcio frente al Sistema Nacional de Contratación Pública.

Una vez conformado el Consorcio se deberá delegar un operativo técnico quien asumirá el rol de gestor en el Sistema Nacional de Contratación Pública y será el responsable de dar el respectivo seguimiento a los procesos de contratación con el respectivo reporte, para ello como Consorcio se deberían implementar las siguientes acciones:

- Delegar un representante operativo dentro del consorcio para que monitoree el sistema y reporte periódicamente los procesos de contratación pública que se publican en el portal.

- Como uno de los objetivos del consorcio se debería participar en al menos dos procesos de contratación pública de manera periódica (una vez al mes) para lo cual inclusive se podría optar por la posibilidad de:

- Ingresar al Registro Único de Proveedores a todos los ítems en los cuales el Consorcio cumpliría para poder proporcionar el producto o brindar el servicio a las diferentes Entidades Contratantes.

- El Consorcio una vez formalizado debería adoptar como estrategia inclusive el adoptar la estrategia 1 de la presentación de la propuesta.

ESTRATEGIA 4: “Capacitar al personal encargado de los procesos de contratación pública en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública”.

La presente estrategia ha sido desarrollada para dar solución al problema relacionado con el desconocimiento de las pymes en lo que respecta a los procedimientos de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

De los resultados realizados a la encuesta se puede concluir que para las preguntas 1 y 2 de la misma en promedio un 74,52% de los encuestados no conoce de los diferentes procedimientos de contratación pública, lo que las coloca en desventaja para su participación en el Sistema Nacional de Contratación Pública, haciéndolas poco competitivas para los objetivos que se pretende el momento en el cual participen en procesos de compras públicas.

En la consecución de esta estrategia se deberían:

Elaborar un plan de capacitación

Se deberá elaborar un plan de capacitación que entre otras cosas implique clasificar y jerarquizar las necesidades actuales de capacitación en donde se tiene como resultado que es necesario que tanto el gerente como el colaborador de la organización se capacite en puntos básicos relacionados con:

- 1.- La operatividad del Sistema Nacional de Contratación Pública
- 2.- Los procedimientos de contratación pública; y,
- 3.- Las actualizaciones referentes a las normativas o resoluciones que dispone el Servicio Nacional de Contratación Pública.

Generar talleres participativos

El Servicio Nacional de Contratación Pública dispone de una página amigable en donde la persona encargada del manejo del portal de compras públicas podría optar por auto capacitarse.

3.4.5 PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En esta etapa se desarrollará la propuesta del plan de implementación de las estrategias para mejorar la competitividad en las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito por un lado y además puedan participar en los diferentes procedimientos de contratación pública.

ALCANCE

En esta etapa se desarrollará la propuesta del plan de implementación de las estrategias para mejorar la competitividad en las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito y además puedan participar en los diferentes procedimientos de contratación pública.

RESPONSABLES

Para la planificación, implementación y seguimiento en materia de competitividad se propone crear una Comisión Regional de Competitividad con apoyo del Gobierno Nacional, por medio de entidades como el Ministerio de Industrias y Productividad, en donde se debería fomentar una cultura al desarrollo productivo y a generar entornos competitivos.

Para la planificación, implementación y seguimiento en materia de contratación pública se propone crear una Comisión de representantes empresariales con apoyo del Gobierno Nacional, por medio de entidades como el Ministerio de Industrias y Productividad, en donde se debería fomentar una cultura a trabajar con procesos de contratación pública.

En el anexo 3 se muestra el detalle del plan de acción propuesto.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- 1) Se ha detectado en la encuesta realizada a las 53 pequeñas y medianas empresas del sector industrial gráfico en el Distrito Metropolitano de Quito que el 74,52% de los encuestados no conocen de los procedimientos de contratación pública y apenas un 25,48% conocen, por medio de este trabajo investigativo las pymes del sector gráfico en la ciudad de Quito cuentan con una herramienta práctica que les permitiría llegar a conocer en especial los procedimientos que rigen la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública para poder así participar ofertando sus productos en el sector público.
- 2) Dentro del análisis de la situación actual de las pymes del sector industrial gráfico en la ciudad de Quito, de manera general se determinó que mayor resulta ser el porcentaje de importaciones a comparación del de exportaciones, resulta indispensable entonces para estas empresas trabajar en función de lograr equiparar su nivel adaptando y mejorando el modelo que aplican otras empresas en el exterior en factores relacionados por ejemplo con la tecnología digitalizada, para poder así lograr ser más competitivos y captar el interés de otros compradores en el exterior.
- 3) Resulta interesante como uno de los objetivos de la presente investigación haber llegado a conocer que, el Estado Ecuatoriano dentro del periodo comprendido entre los años 2010 al 2015 ha adjudicado a un total de 1,531 empresas gráficas el valor total de \$ 62'963,587.27 lo que representa apenas el 9% del Presupuesto Total del Estado destinado para compras públicas durante este periodo

dentro de los cuales el 54,91% del monto total destinado para este fin les corresponde a 139 grandes empresas y el 45,09% del monto total a 1,392 pequeñas y medianas empresas del sector de producción gráfico en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito. A pesar de ser mayor en número de empresas las que han resultado ser adjudicadas mayor resulta ser el monto entregado en comparación con las grandes empresas gráficas.

- 4) Por medio de la presente formulación de estrategias en el presente correspondiente trabajo investigativo, las pequeñas y medianas empresas del sector gráfico en la ciudad de Quito podrán participar para poder ganar los diferentes procedimientos de contratación pública a través del Sistema Nacional de Contratación Pública.

4.2 RECOMENDACIONES

- 1) Incorporar un colaborador dentro de la empresa que sea encargado del área de contratación pública con el fin de brindar el control y seguimiento necesario a los procesos de contratación pública por medio del Sistema Nacional de Contratación Pública garantizando así el éxito de los mismos.

- 2) Para que tenga validez y cumpla de mejor manera con el objetivo por el cual fue creado el respectivo proyecto de investigación, se recomienda revisar periódicamente las estrategias para su posterior actualización, ya que el propósito a corto plazo, debería ser enfocarlo como una herramienta dentro del control de calidad en sus empresas; sus modificaciones, deben ser sugeridas a la gerencia, para su análisis, presentación a la instancia correspondiente, aprobación e implementación. Sus contenidos aprobados deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico o administrativo actuante. Para ello internamente se deberán realizar las correspondientes acciones pertinentes con la finalidad de oficializar las acciones dentro de la Institución.

- 3) Se sugiere incorporar de manera formal: metodologías, técnicas y herramientas para la elaboración y seguimiento de un plan de capacitación enfocados a una actualización constante de conocimientos técnicos y teóricos relacionados con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento a más de la utilización de la herramienta del Sistema Nacional de Contratación Pública y su aplicación, persiguiendo de esta manera un desarrollo del personal alineados con los objetivos estratégicos de los involucrados dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Andrews, K. (2007). *“El concepto de estrategia de la empresa”*. Pamplona.
- 2) Anzules, W. (2011). *“Análisis costo efectividad para evaluar el impacto del gasto social en salud”*. Ecuador.
- 3) Barbero, J. (2005). *“Pequeñas y medianas empresas”*. España.
- 4) Dallen V. y Meller F. (1981). *“Manual de Técnica de la Investigación Ocupacional”*. España.
- 5) Díaz, F y Hernández, G. (2006). *“Estrategias docentes para un aprendizaje significativo”*. México.
- 6) Falconí, M. & Zambrano, A. (2011). *“Análisis de la gestión en las pequeñas y medianas empresas del sector turístico en la región central del país y propuesta de modelo de gestión”*. Ecuador.
- 7) Fred, D. (2003). *“Conceptos de administración estratégica”*. México.
- 8) Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1996): *“The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach”*. Englewood Cliffs, NJ.
- 9) Jones, R. (2014). *“Administración Estratégica”*. (8va. Ed.). España. España.
- 10) Maroto, J. (2007). *“Estrategia de la visión a la acción”*. España.
- 11) Mintzberg, H.; Ahlstrano, B.; Lampel, J. (1998): *“Strategy Safari”*. The Free Press.

- 12) Pulgar, L. (2011). *“Metodologías para implantar la estrategia”*. (2da. Ed.). Lima.
- 13) Pope J. (2004). *“Manual de Estudios de Mercado”*. Bogotá.
- 14) Rozenwurcel, G. y Drewes, L. (2012). *“Las pymes y las compras públicas”*. Buenos Aires.
- 15) Sánchez, J. (2006). *“Diagnóstico de la gestión empresarial: la industria gráfica y su efecto tributario, en el periodo 1999-2004”*. Ecuador.
- 16) Wright, P.; Pringle, C.; Kroll, M. (2000): *“Strategic Management Text Cases”*, Allyn and Bacon, Needham Height.

NETGRAFÍA

- 17) Servicio Nacional de Contratación Pública. (2008-2015). Cuerpo visible. *“Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento”*. Ecuador. Recuperado de: <http://www.compraspublicas.gob.ec>.
- 18) Servicio de Rentas Internas (2015). *“Conceptos de pyme Ecuador”*. Ecuador. Recuperado de: <http://www.sri.gob.ec>.
- 19) Revista Ekos (2011). *“Unidad de Análisis Económico e Investigación”*. Ecuador. Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/>.
- 20) Diario El Comercio. *“Estado actúa más en el sector gráfico”*. Ecuador. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/>.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

ENCUESTA PARA PYMES DEL SECTOR GRÁFICO EN LA CIUDAD DE QUITO

El Estado Ecuatoriano a través del Sistema Nacional de Contratación Pública ha generado un Sistema Nacional de Contratación Pública con la finalidad de generar oportunidad de crecimiento para las pymes, en tal virtud, solicito a Usted su colaboración en la contestación a las preguntas de esta encuesta, con la finalidad de identificar estrategias que les permita ingresar en el abanico de posibilidades estatales.

1.- ¿Esta registrado en el Servicio Nacional de Contratación Pública constando como proveedor del Estado Ecuatoriano?.

Si No

2.- ¿Conoce usted el mecanismo que el Servicio Nacional de Contratación Pública aplica para el procedimiento de subasta inversa electrónica dando preferencia a las pequeñas y medianas empresas en general?.

Si No

3.- ¿Conoce usted cómo funciona en el Sistema el procedimiento de cotización basado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública?.

Si No

4.- ¿Está interesado en que su empresa participe ofertando sus productos al Estado Ecuatoriano a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?.

Si No

5.- ¿En cuántos procesos de contratación pública su empresa ha participado desde al año 2008?.

0-5

10-15

5-10

15-20

6.- ¿Dentro de la etapa previa para participar en un proceso de contratación pública, su empresa cuenta con el personal idóneo para preparar las ofertas técnicas y posterior participar en el Sistema Nacional de Contratación Pública?.

Si No

7.- ¿Dentro de la etapa posterior a la participación de un proceso de contratación pública, su empresa cuenta con la suficiente maquinaria para proveer la totalidad del producto requerido que requiere determinada institución pública?

Si No

8.- ¿Durante la etapa de participación en un concurso público a través del Sistema, posee alternativas de prevención para mitigar los riesgos en caso de que algo falle?

Si No

9.- ¿ Considera que el Sistema Nacional de Contratación Pública ha constituido o constituye una oportunidad de crecimiento para su empresa?

Si No

10.- ¿En un proceso de contratación pública, que razón considera usted como el obstáculo más importante que limita su participación a través del Sistema Nacional de Contratación Pública?. Seleccione una sola alternativa?.

Desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación pública.

Limitada disponibilidad de recursos para financiar mi proceso de producción.

Requisitos técnicos solicitados por las Entidades Contratantes para la entrega del producto en los pliegos son elevados para una PYME.

En algunos casos el procedimiento a adoptar por las entidades públicas resulta poco atractivo.

Existe burocracia en el proceso de contratación, por ejemplo: la suscripción del contrato, atrasos en los pagos de compradores públicos por contratos ejecutados, aprobación final de las artes, etc. razones que afectan negativamente a mi empresa.

La exigencia de documentación adicional como por ejemplo garantías en contrataciones superiores a determinados montos.

11.- ¿ Para participar en un concurso público, su empresa ha establecido acuerdos estratégicos tales como alianzas comerciales llamadas consorcios o asociaciones con otras empresas?.

Si No

12.- ¿Indique cuál de los factores detallados a continuación considera Usted que a su empresa no le permite ser competitivo en el mercado del sector gráfico? Seleccione una sola alternativa?.

No poseo estrategias que guíen mis acciones competitivas en la empresa.

El avance en la tecnología hace que me vea en desventaja frente a las otras empresas gráficas.

Me siento satisfecho con mi proceso productivo dentro de mi organización.

El control de calidad lo centro principalmente al producto terminado, y no en cada etapa de elaboración del mismo.

Poseo una estructura informal, por lo tanto carezco de organigramas y manuales.

Poseo una tendencia a permanecer independiente y aislado.

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 2: MATRIZ HOLMES

Priorización de las cinco fuerzas de Porter

1.- Priorización para los factores relacionados con la primera fuerza competitiva de Porter "Amenazas de entrada".

| Fuerza competitiva 1: "Barreras de entrada": ¿Para ingresar en el sector industrial gráfico que barrera de entrada dificulta más el acceso a este sector industrial?. | 1.- Economía de escala | 2.- Diferenciación del producto | 3.- Requisitos de capital | 4.- Costos cambio proveedor | 5.- Canales de distribución | 6.- Ubicación geográfica | 7.- Políticas restrictivas | TOTAL | PESO |
|--|-------------------------------|--|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------|-------------|
| 1.- Economía de escala | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,05 |
| 2.- Diferenciación del producto | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0,14 |
| 3.- Requisitos de capital | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0,19 |
| 4.- Costos cambio proveedor | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0,05 |
| 5.- Canales de distribución | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0,10 |
| 6.- Ubicación geográfica | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | 0,24 |
| 7.- Políticas restrictivas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | 0,24 |
| | | | | | | | | 21 | 1 |

2.- Priorización para los factores relacionados con la segunda fuerza competitiva de Porter "Análisis del poder de los compradores".

| Fuerza competitiva 2: "Análisis del poder de los compradores": ¿Cuál de los factores constituiría el factor más relevante para los compradores?. | 1.-Posibilidad de negociación | 2.- Costos cambio proveedor | 3.- Grados de dependencia | TOTAL | PESO |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------|-------------|
| 1.- Posibilidad de negociación | 0 | 1 | 1 | 2 | 0,67 |
| 2.- Costos cambio proveedor | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,17 |
| 3.- Grado de dependencia | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0,17 |
| | | | | 3 | 1 |

3.- Priorización para los factores relacionados con la tercera fuerza competitiva de Porter "Análisis del poder de los proveedores".

| Fuerza competitiva 3: "Análisis del poder de los proveedores": ¿Cuál de los factores constituye más relevante para los proveedores? | 1.-Facilidades cambio proveedor | 2.- Grado de diferenciación | 3.- Productos sustitutos | 4.- Integración vertical | TOTAL | PESO |
|--|--|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------|-------------|
| 1.- Facilidades cambio proveedor | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,5 | 0,25 |
| 2.- Grado de diferenciación | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,17 |
| 3.- Productos sustitutos | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0,33 |
| 4.- Integración vertical | 1 | 1 | 0 | 1 | 1,5 | 0,25 |
| | | | | | 6 | 1 |

4.- Priorización para los factores relacionados con la cuarta fuerza competitiva de Porter "Análisis de la rivalidad entre los competidores".

| Fuerza competitiva 4: "Análisis de la rivalidad entre competidores": ¿Cuál de los factores constituye el factor más relevante para los competidores? | 1.-Número de competidores | 2.- Barreras de salida | 3.- Diversidad entre competidores | TOTAL | PESO |
|---|----------------------------------|-------------------------------|--|--------------|-------------|
| 1.- Número de competidores | 1 | 1 | 1 | 1,5 | 0,5 |
| 2.- Barreras de salida | 0 | 1 | 1 | 0,5 | 0,2 |
| 3.- Diversidad entre competidores | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,3 |
| | | | | 3 | 1 |

5.- Priorización para los factores relacionados con la quinta fuerza competitiva de Porter "Amenaza de productos sustitutos".

| Fuerza competitiva 5: "Amenaza de productos sustitutos": ¿Cuál de los productos constituye más relevante para la industria del sector gráfico? | 1.-Prospección a sustituir | 2.- Internet | TOTAL | PESO |
|---|-----------------------------------|---------------------|--------------|-------------|
| 1.- Prospección a sustituir | 1 | 1 | 1 | 0,5 |
| 2.- Internet | 1 | 1 | 1 | 0,5 |
| | | | 2 | 1 |

Priorización contratación pública

1.- Priorización para las fortalezas o debilidades del sector industrial gráfico dentro de la contratación pública.

| ¿Qué fortaleza o debilidad posee mayor incidencia en la contratación pública? | 1.- Poseen un sistema de contratación pública amigable y de fácil acceso al usuario. 2.- Flexibilidad y rapidez para adaptarse a los cambios en las disposiciones emanadas por el Servicio Nacional de Contratación Pública. | | | | | | | | 3.- Desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. | | 4.- Falta de control y seguimiento en los procesos relacionados con contratación pública. | | 5.- Limitada capacidad individual de producción para atender demandas de gran envergadura. | | 6.- No cuentan con alternativas de prevención para mitigar fallos en el Sistema Nacional de Contratación Pública. | | 7.- Falta de entrenamiento al personal administrativo en procedimientos de contratación pública. | | 8.- Carga administrativa excesiva en uno o dos funcionarios | | TOTAL | PESO |
|---|---|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|---|-----|--|-----|---|-----|--|------|---|---|-------|------|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.- Poseen un sistema de contratación pública amigable y de fácil acceso al usuario. | | 0,5 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0,5 | | 1 | 0,04 | |
| 2.- Flexibilidad y rapidez para adaptarse a los cambios en las disposiciones emanadas por el Servicio Nacional de Contratación Pública. | 0,5 | | | 0 | | 0 | | 0,5 | | 1 | | 0 | | 0,5 | | 2,5 | | 0,09 | | | | |
| 3.- Desconocimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. | 1 | 1 | | | | 1 | | 0,5 | | 0,5 | | 0,5 | | 1 | | 5,5 | | 0,20 | | | | |
| 4.- Falta de control y seguimiento en los procesos relacionados con contratación pública. | 1 | 1 | | 0 | | | | 1 | | 0,5 | | 1 | | 0 | | 4,5 | | 0,16 | | | | |
| 5.- Limitada capacidad individual de producción para atender demandas de gran envergadura. | 1 | 0,5 | | 0,5 | | 0 | | | | 0,5 | | 0 | | 1 | | 3,5 | | 0,13 | | | | |
| 6.- No cuentan con alternativas de prevención para mitigar fallos en el Sistema Nacional de Contratación Pública. | 1 | 0 | | 0,5 | | 0,5 | | 0,5 | | | | 0,5 | | 1 | | 4 | | 0,14 | | | | |
| 7.- Falta de entrenamiento al personal administrativo en procedimientos de contratación pública. | 1 | 1 | | 0,5 | | 0 | | 1 | | 0,5 | | | | 1 | | 5 | | 0,18 | | | | |
| 8.- Tendencia a permanecer independientes y aislados, desconocimiento de programas de apoyo a las pymes. | 0,5 | 0,5 | | 0 | | 1 | | 0 | | 0 | | 0 | | | | 2 | | 0,07 | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | 28 | | 1 | | | | |

2.- Priorización de Holmes para las oportunidades o amenazas del sector industrial gráfico dentro de la contratación pública.

| ¿Qué amenaza o oportunidad posee mayor incidencia en la contratación pública de las pymes? | 1.- Políticas públicas orientadas al apoyo de las pymes. | 2.- Crecimiento para la pyme fruto de la participación en procesos públicos | 3.- Adquirir conocimiento en procedimientos relacionados con contratación pública | 4.- Inequitativa competencia resultado de la apertura del SERCOP en la participación de proveedores informales. | 5.- Nivel de exigencia técnica solicitado en los documentos precontractuales por las Entidades Contratantes muy elevado. | 6.- Burocracia en la tramitología de los procesos públicos (en especial pagos) | TOTAL | PESO |
|--|--|---|---|---|--|--|-------|------|
| 1.- Políticas públicas orientadas al apoyo de las pymes. | 0,5 | 0,5 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 2,5 | 0,17 |
| 2.- Crecimiento para la pyme fruto de la participación en procesos públicos | 0,5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,03 |
| 3.- Adquirir conocimiento en procedimientos relacionados con contratación pública | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0,27 |
| 4.- Inequitativa competencia resultado de la apertura del SERCOP en la participación de proveedores informales. | 1 | 1 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 3 | 0,20 |
| 5.- Nivel de exigencia técnica solicitado en los documentos precontractuales por las Entidades Contratantes muy elevado. | 0,5 | 1 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 2,5 | 0,17 |
| 6.- Burocracia en la tramitología de los procesos públicos (en especial pagos) | 0,5 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 2,5 | 0,17 |
| | | | | | | | 15 | 1 |

ANEXO 3: MATRIZ 5W + H

| QUE (WHAT) | | PORQUE (WHY) | |
|--------------------------------|--|--|---|
| FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | PROCESO DE DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN PLAN DE ACCIÓN | OBJETIVOS A ALCANZAR | METAS |
| Mercado financiero | Desarrollo de una estrategia para mejorar el acceso a créditos financieros. | 1.- Gestionar crédito para fortalecer la pyme con apoyo de políticas públicas orientadas al desarrollo del negocio. | Contar con al menos una máquina con tecnología digitalizada que permita aumentar mi proceso productivo en la organización. |
| Producción | Desarrollo de una estrategia para motivar al personal consiguiendo así mayores estándares de producción. | 2.- Proponer incentivos al personal en aquellos casos en los cuales aumenten los estándares de producción. | Aumento de mi nivel de ventas con los tiempos asignados por las diferentes Entidades Contratantes sean estas públicas o privadas. |
| Cuidado con el medio ambiente | Desarrollo de una estrategia para generar una cultura organizacional dentro de mi empresa que tienda al cuidado del medio ambiente cumpliendo políticas públicas. | 3.- Generar una producción dentro de la empresa que tienda a tener una cultura organizacional enfocada al cuidado del medio ambiente. | Cumplimiento de las políticas ambientales que exigen los diferentes entes reguladores y optimización de recursos. |
| Diferenciación | Desarrollo de una estrategia para diferenciar el producto en el mercado y conseguir nuevos clientes. | 4.- Entregar un producto diferenciado y con un valor agregado que aumente el interés de los compradores. | Mejorar la calidad del producto diferenciándolo y mejorándolo del mercado para poder atraer clientes. |
| Tecnología | Desarrollo de una estrategia para adoptar acciones que permita a la empresa ganar los procesos de contratación garantizando su éxito en el portal de compras públicas. | 5.- Adoptar acciones eficaces y eficientes por parte de las empresas al momento de participar en procesos de contratación pública. | Procesos sin siniestros por parte de la empresa en el Sistema Nacional de Contratación Pública. |
| Eficiencia del mercado laboral | Desarrollo de una estrategia administrativa para controlar y dar seguimiento a los procesos de contratación pública. | 6.- Asignar funciones específicas de control y seguimiento en contratación pública a ciertos colaboradores en la organización. | Procesos adjudicados en el Sistema Nacional de Contratación Pública. |
| Alianza estratégica | Desarrollo de una estrategia para hacer más fuertes a las organizaciones para que juntas puedan participar en procesos de montos elevados a través del portal de compras públicas. | 7.- Conformar asociaciones o consorcios entre empresas para satisfacer la exigencia de los requerimientos técnicos, económicos y legales de las diferentes Entidades Contratantes. | Procesos exitosos de mayor valor o envergadura |
| Capacitación | Desarrollo de una estrategia para fortalecer al personal en conocimientos necesarios se conozcan para mejorar la participación en los procesos de contratación. | 8.- Capacitar al personal encargado de los procesos de contratación pública en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. | Personal capacitado y listo para participar en el portal de compras públicas |

| COMO (HOW) | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| QUE (WHAT) | Actividades | Mecanismos de seguimiento | Barreras a superar | Resultado esperado |
| Factor crítico de éxito | | | | |
| Mercado financiero | Definir productos y servicios de acuerdo a las necesidades de las pymes. | Número de pymes que acceden a los mercados financieros. | Falta de apoyo por parte de las entidades financieras. | Pymes que cuenten con capital para mejorar la productividad y competitividad. |
| Producción | Implementar políticas de motivación en el personal administrativo y operativo. | Número de pedidos atendidos en el mes | Falta de entrega de pedidos a tiempo. | Pymes que entreguen sus pedidos a tiempo. |
| Cuidado con el medio ambiente | Implementar políticas de cuidado con el medio ambiente en las empresas. | Reporte de las nuevas políticas en la organización. | Falta de políticas orientadas al cuidado del medio ambiente. | Pymes con políticas orientadas al cuidado del medio ambiente. |
| Diferenciación | Establecer ventas on line e implementar publicidades en diferentes stands. | Número de ventas del nuevo producto por mes. | Uniformidad del producto que venden las empresas. | Producto diferenciado y con un estilo diferente. |
| Tecnología | Catalogar y homologar los productos en el portal de compras públicas | Catalogar y homologar los productos en el portal de compras públicas | Falta de productos que se hallen homologados o catalogados en el sistema. | Contar con un listado de productos catalogados en el sistema. |
| | Establecer el precio referencial en el portal de compras públicas. | Impresiones del portal luego de la puja del sistema. | Establecimiento claro del precio referencial. | Proceso con un direccionamiento claro en cuanto al precio referencial a bajar. |
| | Mitigar los riesgos en caso de un siniestro en el sistema. | Informe por parte del técnico informático cada vez que se realice un proceso. | Procesos fallidos por caída del sistema | Garantizar un proceso exitoso en el portal de compras públicas. |
| Eficiencia del mercado laboral | Asignar funciones específicas. | Reporte semanal de los procesos gestionados en el portal de compras públicas. | Falta de control y seguimiento de los procesos. | Control exacto de los pasos a seguir por parte del colaborador en compras públicas. |
| | Verificar la entrega de la información. | Informe totalizado por mes | Falta de control de la documentación relacionada con compras públicas. | Documentación al día y con seguimiento. |
| | Solicitar reportes periódicos. | Reportes semanales de los procesos de contratación pública. | Falta de control de información. | Documentación al día y con seguimiento. |
| Alianza estratégica | Asociarse con empresas que me generen un valor agregado. | Reportes por parte del consorcio de manera mensual. | Procesos en los que no era posible participar. | Procesos con montos elevados exitosos. |
| | Generar acciones de control de mi consorcio frente al Sistema Nacional de Contratación Pública. | Informe totalizado por mes | Falta de control y seguimientos de la información en el sistema. | Documentación que permita dar seguimiento a los procesos de contratación. |
| Capacitación | Elaborar un plan de capacitación | Plan de capacitación cada dos meses | Desconocimiento de los procedimientos de contratación pública en el portal de compras públicas. | Disponer de personal capacitado trabajando en los procesos de contratación pública. |
| | Generar talleres participativos | Listado de participantes de los diferentes talleres. | Falta de conocimiento por parte del personal administrativo y técnico. | Contar con personal apto para operativizar las máquinas |

| QUE FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | DONDE (WHERE) Actividades | CUANDO (WHEN) | | | | | | | | | | | | | | | | | | QUIEN (WHO) Responsable |
|-----------------------------------|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
| Mercado financiero | DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO | Cuando la empresa dentro de su planificación financiera se sienta preparada | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente / Responsable financiero |
| Producción | | Cada vez que se termine un pedido de producción a tiempo | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente / Responsable de recursos humanos |
| Cuidado con el medio ambiente | | En el segundo trimestre del año | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente / Responsable de producción |
| Diferenciación | | Cuando se tenga la idea clara de cuál es el producto que se lanzara al mercado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente / Responsable de producción |
| Tecnología | | De manera inmediata en el portal de compras públicas | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente/Encargado informático |
| Eficiencia del mercado laboral | | Durante todo el proceso de contratación pública desde su inicio hasta su fin en el Sistema Nacional de Contratación Pública. | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente / Colaborador encargado de compras públicas. |
| Alianza estratégica | | Cuando se tenga la idea clara de cuál es el producto que se lanzara al mercado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | Presidente del consorcio |
| Capacitación | | Al menos tres veces al mes | | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerente / Responsable de recursos humanos |