

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN “SISTEMAS INTEGRADOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD,  
AMBIENTE Y SEGURIDAD”**

**Tesis previa a la obtención del título de:**

**MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD,  
AMBIENTE Y SEGURIDAD**

**TEMA:**

**“DETERMINACIÓN DEL NIVEL ORGANIZACIONAL DE MICRO Y  
PEQUEÑAS EMPRESAS DE QUITO, BASADO EN UN SISTEMA  
INTEGRADO DE GESTIÓN, 2013”.**

**AUTOR:**

**PACHECO LAFUENTE ESTEBAN ALEJANDRO**

**DIRECTOR:**

**MORETA DUQUE VÍCTOR ALONSO**

**Quito, Agosto 2014**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo Esteban Alejandro Pacheco Lafuente autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

-----

Esteban Alejandro Pacheco Lafuente

CC.1716562499

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a mi amada Esposa María Gabriela, a mis amados hijos Juan Francisco y José Emilio, quienes han sido mi más dulce motivación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las 401 empresas de la ciudad de Quito que contribuyeron con su valiosa información para la realización de la presente investigación.

Agradezco al Ing. Alonso Moreta por la dirección de la presente Tesis, al Ing. Juan Fernando Eduardéz, y a la Ing. Laura Huachi, por la revisión y orientación de la presente Tesis.

Agradezco a la Ing. Elizabeth Guerra del Instituto Ecuatoriano de Normalización y a la Ing. Sandra Calderón del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, por la información y criterios técnicos compartidos.

Agradezco a toda mi familia, quienes me han apoyado incondicionalmente a la consecución de este objetivo.

## ÍNDICE GENERAL

|   |       |
|---|-------|
| DEDICATORIA.....  | iii   |
| AGRADECIMIENTOS.....  | iv    |
| ÍNDICE GENERAL.....   | v     |
| ÍNDICE DE CUADROS.....  | ix    |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....  | xvi   |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....   | xxiii |
| RESUMEN.....  | xxiv  |
| ABSTRACT.....   | xxv   |
| <br>  |       |
| CAPÍTULO I.....   | 1     |
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 1     |
| 1.1. PRESENTACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE<br>INVESTIGACIÓN.....   | 1     |
| 1.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS REFERENTES AL PROBLEMA<br>PLANTEADO.....   | 3     |
| 1.3. OBJETIVOS.....   | 4     |
| 1.3.1. Objetivo General.....  | 4     |
| 1.3.2. Objetivos Específicos.....   | 4     |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN.....   | 5     |
| 1.5. HIPÓTESIS.....   | 6     |
| <br>  |       |
| CAPÍTULO II.....  | 7     |
| 2. MARCO TEÓRICO.....   | 7     |
| 2.1. DEBATE CONCEPTUAL SOBRE “EL NIVEL ORGANIZACIONAL DE<br>MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE QUITO BASADOS EN UN<br>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN..... | 7     |
| 2.2. ENFOQUE TEÓRICO.....   | 10    |
| 2.2.1. Nivel Organizacional.....  | 10    |
| 2.2.2. Desarrollo Organizacional.....   | 10    |
| 2.2.3. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES).....   | 10    |
| 2.2.4. Clasificación de las MIPyMES.....  | 11    |

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| 2.2.5.             | Productividad.....  | 12 |
| 2.2.6.             | Productividad Laboral .....   | 12 |
| 2.2.7.             | Factores que Afectan a la Productividad.....  | 14 |
| 2.2.8.             | Factores Clave del Éxito de la Gestión .....  | 15 |
| 2.2.9.             | Indicadores de Gestión.....   | 15 |
| 2.2.10.            | Sistemas Integrados de Gestión.....   | 16 |
| 2.2.11.            | Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010 .....                                      | 16 |
| 2.2.12.            | Principios de Gestión.....  | 17 |
| 2.2.13.            | Requisitos del Sistema Integrado de Gestión para MIPyMES.....                       | 19 |
| CAPITULO III ..... |   | 24 |
| 3.                 | METODOLOGÍA .....   | 24 |
| 3.1.               | ÁREA DE ESTUDIO.....  | 24 |
| 3.1.1.             | Ubicación Geográfica.....   | 24 |
| 3.1.2.             | División política .....   | 24 |
| 3.1.3.             | Población.....  | 24 |
| 3.1.3.1.           | Zona Urbana .....   | 26 |
| 3.1.3.2.           | Zona Suburbana.....   | 26 |
| 3.1.3.3.           | Estructura Demográfica.....   | 26 |
| 3.1.3.4.           | Servicios Básicos, Infraestructura y Equipamiento.....                              | 26 |
| 3.1.4.             | La Economía Local .....   | 27 |
| 3.1.4.1.           | Tendencias Productivas Locales: Comercio, Servicios, Manufactura, Otros. ....       | 27 |
| 3.1.4.2.           | Estructura de Empleo .....  | 28 |
| 3.2.               | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 29 |
| 3.2.1.             | Fase de levantamiento de información.....   | 29 |
| 3.2.1.1.           | Muestreo .....  | 29 |
| 3.2.1.2.           | Encuesta.....   | 30 |
| 3.2.1.3.           | Tabulación de Datos.....  | 33 |
| 3.2.2.             | Fase de Análisis de Información .....   | 33 |
| 3.2.2.1.           | Diagnóstico del Cumplimiento de Requisitos de los Aspectos de Gestión de MYPES..... | 33 |
| 3.2.2.2.           | Determinación del Nivel Organizacional de MYPES.....                                | 34 |
| 3.2.2.3.           | Diagnóstico del Nivel de Control Sobre la Productividad .....                       | 35 |
| 3.2.2.4.           | Determinación del Nivel de Control Sobre la Productividad.....                      | 36 |

|  |     |
|--|-----|
| CAPITULO IV .....  | 37  |
| 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....   | 37  |
| 4.1. DIAGNÓSTICO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN.....  | 37  |
| 4.1.1. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión del Negocio .....   | 38  |
| 4.1.1.1. Planificación.....  | 38  |
| 4.1.1.2. Desarrollo Permanente .....   | 42  |
| 4.1.1.3. Coordinación y Comunicación.....  | 50  |
| 4.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Recursos.....  | 53  |
| 4.1.2.1. Gestión de Talento Humano.....  | 53  |
| 4.1.2.2. Gestión de Recurso Financiero.....  | 56  |
| 4.1.2.3. Gestión de Infraestructura .....  | 59  |
| 4.1.3. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Ventas.....  | 66  |
| 4.1.3.1. Conocimiento del Mercado .....  | 66  |
| 4.1.3.2. Requisitos del Producto.....  | 71  |
| 4.1.3.3. Acuerdos con los Clientes .....   | 74  |
| 4.1.4. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Operaciones.....   | 77  |
| 4.1.4.1. Planificación de Producción / Servicio .....  | 77  |
| 4.1.4.2. Compras.....  | 80  |
| 4.1.4.3. Control de Producción o Prestación del Servicio.....  | 83  |
| 4.1.4.4. Control de Calidad.....   | 86  |
| 4.1.4.5. Entrega al Cliente .....  | 89  |
| 4.1.5. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Seguridad y Ambiente .....                                 | 92  |
| 4.1.5.1. Prevención de Contaminación al Ambiente .....   | 92  |
| 4.1.5.2. Prevención de Riesgos al Trabajador .....   | 98  |
| 4.1.6. Diagnóstico General de Cumplimiento de los Requisitos de los Aspectos Gestión.....                                      | 103 |
| 4.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL ORGANIZACIONAL.....   | 116 |
| 4.2.1. Por Tamaño De Empresa.....  | 116 |
| 4.2.2. Por Orientación Productiva .....  | 117 |
| 4.3. DIAGNÓSTICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO QUE TIENEN Y/O USAN INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD. .... | 119 |

|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| 4.3.1.            | Por Tamaño De Empresa.....  | 119 |
| 4.3.2.            | Por Orientación Productiva .....  | 121 |
| 4.4.              | DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL FRENTE A LA<br>PRODUCTIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE<br>LA CIUDAD DE QUITO. .... | 125 |
| 4.4.1.            | Por Tamaño De Empresa.....  | 127 |
| 4.4.2.            | Por Orientación Productiva .....  | 128 |
| CAPITULO V .....  |   | 130 |
| 5.                | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 130 |
| 5.1.              | CONCLUSIONES.....   | 130 |
| 5.2.              | RECOMENDACIONES .....   | 132 |
| BIBLIOGRAFÍA..... |   | 133 |
| ANEXOS .....      |   | 136 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Cuadro No.1.  | Número de establecimientos por personal ocupado en la ciudad de Quito.....   | 11 |
| Cuadro No.2.  | Orientación económica a los que pertenecen los establecimientos de la ciudad de Quito.....   | 11 |
| Cuadro No.3.  | Clasificación de las MIPYMES.....  | 12 |
| Cuadro No.4.  | Estructura demográfica del cantón Quito.....   | 26 |
| Cuadro No.5.  | Servicios básicos del cantón Quito.....  | 27 |
| Cuadro No.6.  | Número de establecimientos por personal ocupado en el la ciudad de Quito.....  | 27 |
| Cuadro No.7.  | Orientación económica a los que pertenecen los establecimientos de la ciudad de Quito.....   | 27 |
| Cuadro No.8.  | Tasa global de ocupación en la ciudad de Quito.....  | 28 |
| Cuadro No.9.  | Tamaño teórico de la muestra en micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito en función del tamaño de la empresa y su orientación productiva.....             | 30 |
| Cuadro No.10. | Aspectos y requisitos de gestión para diagnosticar el cumplimiento de la norma.....  | 34 |
| Cuadro No.11. | Determinación del nivel organizacional.....  | 35 |
| Cuadro No.12. | Indicadores de eficiencia y eficacia considerados.....   | 36 |
| Cuadro No.13. | Evaluación del nivel de control sobre la productividad.....  | 36 |
| Cuadro No.14. | Número de encuestas realizadas a las empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su tamaño y orientación productiva.....   | 38 |
| Cuadro No.15. | Realización de planificación para la consecución de objetivos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 38 |
| Cuadro No.16. | Realización de planificación para la consecución de objetivos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su tamaño.....                 | 40 |
| Cuadro No.17. | Realización de planificación para la consecución de objetivos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva..... | 41 |
| Cuadro No.18. | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 42 |

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Cuadro No.19. | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                              | 44 |
| Cuadro No.20. | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva.....                           | 45 |
| Cuadro No.21. | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a la orientación productiva de la empresa. ....            | 46 |
| Cuadro No.22. | Seguimiento periódico de requisitos legales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 47 |
| Cuadro No.23. | Seguimiento periódico de requisitos legales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....                   | 48 |
| Cuadro No.24. | Seguimiento periódico de requisitos legales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa..... | 49 |
| Cuadro No.25. | Mecanismos de coordinación y comunicación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 50 |
| Cuadro No.26. | Mecanismos de coordinación y comunicación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....                     | 51 |
| Cuadro No.27. | Mecanismos de coordinación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. ....                                | 52 |
| Cuadro No.28. | Descripción de funciones de los puestos de trabajo en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 53 |
| Cuadro No.29. | Descripción de funciones de los puestos de trabajo, en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 54 |
| Cuadro No.30. | Descripción de funciones de los puestos de trabajo en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva.....         | 55 |
| Cuadro No.31. | Presupuesto o flujo de caja en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito .....  | 56 |
| Cuadro No.32. | Presupuesto o flujo de caja en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito .....  | 57 |

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Cuadro No.33. | Presupuesto o flujo de caja en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. ....  | 58 |
| Cuadro No.34. | Áreas definidas y equipadas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 59 |
| Cuadro No.35. | Realización futura de mejoras en la infraestructura de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 60 |
| Cuadro No.36. | Áreas definidas y equipadas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....  | 62 |
| Cuadro No.37. | Realización futura de mejoras en la infraestructura de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 63 |
| Cuadro No.38. | Áreas definidas y equipadas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. ....  | 64 |
| Cuadro No.39. | Realización futura de mejoras en la infraestructura de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo la orientación productiva de la empresa. ....      | 65 |
| Cuadro No.40. | Manejo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 66 |
| Cuadro No.41. | Manejo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 67 |
| Cuadro No.42. | Tipo de información de mercado manejado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                                 | 68 |
| Cuadro No.43. | Manejo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. ....                                     | 69 |
| Cuadro No.44. | Tipo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. ....                                       | 70 |
| Cuadro No.45. | Características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....    | 71 |
| Cuadro No.46. | Características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio de acuerdo al tamaño de la empresa, en la ciudad de Quito. .... | 72 |

|               |   |                                      |
|---------------|---|--------------------------------------|
| Cuadro No.47. | Características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio de acuerdo a las orientación productiva en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. .... | 73                                   |
| Cuadro No.48. | Registro de los compromisos comerciales con el cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 74                                   |
| Cuadro No.49. | Registro de los compromisos comerciales con el cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....  | 75                                   |
| Cuadro No.50. | Registro de los compromisos comerciales con el cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....                                       | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Cuadro No.51. | Identificación y documentación de los procedimientos de las operaciones en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 77                                   |
| Cuadro No.52. | Identificación y documentación de los procedimientos de las operaciones en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa.....  | 78                                   |
| Cuadro No.53. | Identificación y documentación de los procedimientos de las operaciones en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a las orientación productiva. ....                                  | 79                                   |
| Cuadro No.54. | Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 81                                   |
| Cuadro No.55. | Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                                       | 82                                   |
| Cuadro No.56. | Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a las orientación productiva. ....                                   | 83                                   |
| Cuadro No.57. | Programación periódica de actividades operativas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 84                                   |
| Cuadro No.58. | Programación periódica de actividades operativas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....  | 85                                   |

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Cuadro No.59. | Programación periódica de actividades operativas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva.....  | 86 |
| Cuadro No.60. | Control de calidad durante la producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 87 |
| Cuadro No.61. | Control de calidad durante la producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente en empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                                       | 88 |
| Cuadro No.62. | Control de calidad durante la producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a la orientación productiva de la empresa..... | 89 |
| Cuadro No.63. | Mecanismos de recepción de reclamos que permitan su análisis y registro en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 90 |
| Cuadro No.64. | Mecanismos de recepción de reclamos que permitan su análisis y registro en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....   | 91 |
| Cuadro No.65. | Mecanismos de recepción de reclamos que permitan su análisis y registro en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a la orientación productiva de la empresa .....   | 92 |
| Cuadro No.66. | Identificación de actividades que pueden generar impactos negativos al ambiente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 93 |
| Cuadro No.67. | Realización de acciones que prevengan la contaminación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 94 |
| Cuadro No.68. | Identificación de actividades que generen impactos negativos al ambiente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....  | 94 |
| Cuadro No.69. | Realización de acciones que prevengan la contaminación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....  | 95 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Cuadro No.70. | Identificación de actividades que generen impactos negativos al ambiente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....              | 96  |
| Cuadro No.71. | Realización de acciones que prevengan la contaminación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....                                | 97  |
| Cuadro No.72. | Identificación de peligros asociados a las actividades de la empresa en relación a la seguridad y salud en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....                                     | 98  |
| Cuadro No.73. | Realización de acciones que minimicen los riesgos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 99  |
| Cuadro No.74. | Identificación de peligros asociados a las actividades de la empresa en relación a la seguridad y salud en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa..... | 100 |
| Cuadro No.75. | Realización de acciones que minimicen los riesgos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....   | 101 |
| Cuadro No.76. | Identificación peligros en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa. ....  | 102 |
| Cuadro No.77. | Realización de acciones que minimicen los riesgos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....                                     | 103 |
| Cuadro No.78. | Cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 104 |
| Cuadro No.79. | Cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por tamaño de empresa. ....  | 107 |
| Cuadro No.80. | Cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con orientación productiva al comercio. ....                    | 110 |
| Cuadro No.81. | Cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con orientación productiva a la manufactura. ....               | 111 |

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Cuadro No.82. | Cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con orientación productiva al servicio. .... | 113 |
| Cuadro No.83. | Cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con otra orientación productiva. ....        | 114 |
| Cuadro No.84. | Porcentaje de cumplimiento promedio de requisitos de los aspectos de gestión, por tamaño de empresa. ....  | 116 |
| Cuadro No.85. | Porcentaje de cumplimiento promedio de requisitos de los aspectos de gestión, por orientación productiva de la empresa. ....   | 117 |
| Cuadro No.86. | Manejo de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por tamaño de la empresa. ....  | 119 |
| Cuadro No.87. | Frecuencia de uso de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                            | 120 |
| Cuadro No.88. | Manejo de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por orientación productiva de la empresa. ....                                | 121 |
| Cuadro No.89. | Frecuencia de uso de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a la orientación productiva de la empresa. ....          | 123 |
| Cuadro No.90. | Cantidad indicadores de eficiencia y eficacia manejados en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a su tamaño. ....   | 125 |
| Cuadro No.91. | Cantidad indicadores de eficiencia y eficacia manejados en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a su orientación productiva. ....                         | 126 |
| Cuadro No.92. | Evaluación del nivel de control frente a la productividad por tamaño de empresa. ....  | 128 |
| Cuadro No.93. | Evaluación del nivel de control frente a la productividad por orientación productiva. ....   | 129 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Figura No.1.  | Interrelación de los factores críticos del éxito con la productividad.....  | 15 |
| Figura No.2.  | Interacción de los requisitos de un SIG.....  | 23 |
| Figura No.3.  | Mapa de división política administrativa del distrito metropolitano de Quito .....  | 25 |
| Figura No.4.  | Realización de planificación para la consecución de objetivos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito .....  | 39 |
| Figura No.5.  | Realización de planificación para la consecución de objetivos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su tamaño. ....                 | 40 |
| Figura No.6.  | Realización de planificación para la consecución de objetivos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. .... | 42 |
| Figura No.7.  | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                                  | 43 |
| Figura No.8.  | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                                  | 44 |
| Figura No.9.  | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva.....                               | 45 |
| Figura No.10. | Revisiones periódicas de control en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva.....                               | 46 |
| Figura No.11. | Seguimiento periódico de requisitos legales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 47 |
| Figura No.12  | Seguimiento periódico de requisitos legales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....     | 49 |
| Figura No.13. | Mecanismos de coordinación y comunicación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 50 |
| Figura No.14. | Mecanismos de coordinación y comunicación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....                         | 51 |

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Figura No.15. | Mecanismos de coordinación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. ....                                      | 52 |
| Figura No.16. | Descripción de funciones de los puestos de trabajo en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 54 |
| Figura No.17. | Descripción de funciones de los puestos de trabajo, en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 55 |
| Figura No.18. | Descripción de funciones de los puestos de trabajo en las micro y pequeñas empresas de acuerdo a su orientación productiva. ....                                    | 56 |
| Figura No.19. | Presupuesto o flujo de caja en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito .....  | 57 |
| Figura No.20. | Presupuesto o flujo de caja en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito .....  | 58 |
| Figura No.21. | Presupuesto o flujo de caja en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva .....                                     | 59 |
| Figura No.22. | Áreas definidas y equipadas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 60 |
| Figura No.23. | Realización futura de mejoras en la infraestructura de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 61 |
| Figura No.24. | Áreas definidas y equipadas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....   | 62 |
| Figura No.25. | Realización futura de mejoras en la infraestructura de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 63 |
| Figura No.26. | Áreas definidas y equipadas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva. ....                                     | 64 |
| Figura No.27. | Realización futura de mejoras en la infraestructura de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo la orientación productiva de la empresa. .... | 66 |
| Figura No.28. | Manejo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 67 |
| Figura No.29. | Manejo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 68 |
| Figura No.30. | Tipo de información de mercado manejado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                            | 69 |

|               |   |                                      |
|---------------|---|--------------------------------------|
| Figura No.31. | Manejo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva.....   | 70                                   |
| Figura No.32. | Tipo de información de mercado en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a su orientación productiva.....   | 71                                   |
| Figura No.33. | Características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 72                                   |
| Figura No.34. | Características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 73                                   |
| Figura No.35. | Características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio de acuerdo a las orientación productiva en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. .... | 74                                   |
| Figura No.36. | Registro de los compromisos comerciales con el cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 75                                   |
| Figura No.37. | Registro de los compromisos comerciales con el cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....  | 76                                   |
| Figura No.38. | Registro de los compromisos comerciales con el cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....                                       | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Figura No.39. | Identificación y documentación de los procedimientos de las operaciones en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 78                                   |
| Figura No.40. | Identificación y documentación de los procedimientos de las operaciones en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa.....  | 79                                   |
| Figura No.41. | Identificación y documentación de los procedimientos de las operaciones en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a las orientación productiva. ....                                  | 80                                   |
| Figura No.42. | Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 81                                   |

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| Figura No.43. | Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                         | 82 |
| Figura No.44. | Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a las orientación productiva.....                      | 83 |
| Figura No.45. | Programación periódica de actividades operativas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....  | 84 |
| Figura No.46. | Programación periódica de actividades operativas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....  | 85 |
| Figura No.47. | Programación periódica de actividades operativas en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva.....  | 86 |
| Figura No.48. | Control de calidad durante la producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....                | 87 |
| Figura No.49. | Control de calidad durante la producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente en empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. .... | 88 |
| Figura No.50. | Control de calidad durante la producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente en empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. .... | 89 |
| Figura No.51. | Mecanismos de recepción de reclamos que permitan su análisis y registro en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 90 |
| Figura No.52. | Mecanismos de recepción de reclamos que permitan su análisis y registro en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....                         | 91 |
| Figura No.53. | Mecanismos de recepción de reclamos que permitan su análisis y registro en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo a la orientación productiva de la empresa .....       | 92 |
| Figura No.54. | Identificación de actividades que pueden generar impactos negativos al ambiente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....  | 93 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Figura No.55. | Realización de acciones que prevengan la contaminación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. ....   | 94  |
| Figura No.56. | Identificación de actividades que generen impactos negativos al ambiente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....                                | 95  |
| Figura No.57. | Realización de acciones que prevengan la contaminación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....  | 96  |
| Figura No.58. | Identificación de actividades que generen impactos negativos al ambiente en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....              | 97  |
| Figura No.59. | Realización de acciones que prevengan la contaminación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa.....                                | 98  |
| Figura No.60. | Identificación de peligros asociados a las actividades de la empresa en relación a la seguridad y salud en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....                                     | 99  |
| Figura No.61. | Identificación de peligros asociados a las actividades de la empresa en relación a la seguridad y salud en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....                                     | 99  |
| Figura No.62. | Identificación de peligros asociados a las actividades de la empresa en relación a la seguridad y salud en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa..... | 100 |
| Figura No.63. | Realización de acciones que minimicen los riesgos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....   | 101 |
| Figura No.64. | Identificación peligros en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a la orientación productiva de la empresa. ....  | 102 |
| Figura No.65. | Realización de acciones que minimicen los riesgos en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo al tamaño de la empresa.....   | 103 |
| Figura No.66. | Cumplimiento de los requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 105 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Figura No.67. | Cumplimiento de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.....   | 105 |
| Figura No.68. | Cumplimiento de los requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                                 | 108 |
| Figura No.69. | Cumplimiento de los requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa. ....                                 | 108 |
| Figura No.70. | Cumplimiento de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por orientación productiva. ....  | 109 |
| Figura No.71. | Cumplimiento de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con orientación productiva al comercio.....    | 110 |
| Figura No.72. | Cumplimiento de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con orientación productiva la manufactura..... | 112 |
| Figura No.73. | Cumplimiento de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con orientación productiva al servicio.....    | 113 |
| Figura No.74. | Cumplimiento de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por actividades económicas con otra orientación productiva. ....          | 115 |
| Figura No.75. | Porcentaje de cumplimiento promedio de requisitos de los aspectos de gestión, por tamaño de empresa .....   | 117 |
| Figura No.76. | Porcentaje de cumplimiento promedio de requisitos de los aspectos de gestión, por orientación productiva de la empresa.....   | 118 |
| Figura No.77. | Manejo de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por tamaño de la empresa. ....                                     | 120 |
| Figura No.78. | Frecuencia de uso de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito de acuerdo al tamaño de la empresa.....                  | 121 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Figura No.79. | Manejo de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por orientación productiva de la empresa.....        | 122 |
| Figura No.80. | Manejo de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por orientación productiva de la empresa.....        | 124 |
| Figura No.81. | Cantidad indicadores de eficiencia y eficacia manejados en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a su tamaño.....                 | 126 |
| Figura No.82. | Cantidad indicadores de eficiencia y eficacia manejados en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a su orientación productiva..... | 127 |
| Figura No.83. | Evaluación del nivel de control frente a la productividad por tamaño de empresa.....  | 128 |
| Figura No.84. | Evaluación del nivel de control frente a la productividad por orientación productiva.....   | 129 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|             |                                   |     |
|-------------|-----------------------------------|-----|
| Anexo No 1: | Modelo de encuesta realizada..... | 135 |
| Anexo No 2: | Información tabulada.....         | 139 |

## RESUMEN

La presente investigación busca diagnosticar el cumplimiento de los requisitos de un Sistema Integrado de Gestión en una muestra de 401 micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, con el fin de determinar el nivel organizacional y determinar si los aspectos de gestión analizados, pueden ser considerados como un factor que está influyendo sobre el incremento de la brecha productiva detectada entre las empresas de diferente tamaño en el país.

La verificación del cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión, se efectuó realizando una encuesta cuyas preguntas se basaron en los requisitos propuestos en la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 2537:2010, la cual proporciona los requisitos para un Sistema Integrado de Gestión, integrando aspectos sobre la gestión del negocio, la gestión de recursos, la gestión de ventas, la gestión ambiental y de seguridad, y la gestión de operaciones.

Adicionalmente, la investigación buscó determinar el nivel de control sobre la productividad para obtener una idea general sobre la importancia que estas empresas dan a la productividad y cuantificar el nivel de control otorgado por las micro y pequeñas empresas.

Los resultados obtenidos descartan la hipótesis nula de la investigación, que afirma que las micro y pequeñas empresas tienen un nivel de organización bajo, y se determina que el nivel organizacional de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito es medio, con lo cual se concluye que aspectos de gestión no representan un factor que ejerza influencia detectable sobre el incremento de la brecha productiva entre las empresas de diferente tamaño.

En cuanto al nivel de control sobre la productividad, se determina que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, tienen un nivel de control medio, que permite creer que estas empresas dan mediana importancia a la productividad.

**Palabras clave:** Sistemas Integrados de Gestión, Nivel Organizacional, Micro y Pequeñas Empresas

## ABSTRACT

This research seeks to diagnose the compliance with the requirements of an Integrated management System in a sample of 401 micro and small enterprises in the city of Quito, in order to determine the organizational level and determine if management aspects analyzed system, can be considered as a factor that is influencing the increase in productivity gap detected between enterprises of different size in the country.

The verification the fulfillment of Integrated Management System is conducting a survey conducted whose questions were based on the proposed requirements in the Ecuadorian technical standard NTE INEN 2537:2010, which provides requirements for an Integrated Management System, integrating aspects of the business management, resource management, sales management, environmental and security management, and operations management.

Additionally, the research sought to determine the level of control over productivity to obtain a general idea of the importance that these companies give productivity and quantify the level of control given by the micro and small enterprises.

The results rule out the null hypothesis of the research, which states that the micro and small enterprises have a low level of organization, and it is determined that the organizational level of the micro and small enterprises in the city of Quito is medium, which concluded that management issues are not a factor to exert detectable influence on increasing the productivity gap between enterprises of different size.

Regarding the level of control over productivity, it is determined that micro and small enterprises in the city of Quito, have a medium level of control, which allows to believe that these companies give importance to the median productivity.

**Keywords: Integrated Management Systems, Organizational Level, Micro and Small Enterprises.**

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. PRESENTACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las micro y pequeñas empresas en el Ecuador se constituyen como un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo del país, y representan el 98,4% de las empresas de la ciudad de Quito, no obstante, se enfrentan cada día a exigencias legales y requisitos de mercado cada vez más rigurosos, que obligan a estas empresas a ser altamente productivas y competitivas, lo cual es determinante para su permanencia en el mercado. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC, 2010)

El momento en que se compara la productividad laboral, medida por el aporte que hace cada trabajador al ingreso anual por ventas de las empresas, la microempresa es la que muestra las brechas de productividad más elevadas en relación tanto con las pequeñas y medianas empresas como con las empresas clasificadas como grandes. (Araque, 2012).

Estas brechas productivas dadas entre las empresas de diferente tamaño, son motivo de preocupación y de análisis, pues suponen además de las diferencias en la productividad y competitividad, un bajo nivel en su organización desde la perspectiva de la gestión empresarial.

El desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Quito entre el último trimestre del año 2013 y el primer trimestre año del 2014 y como objetivo general busca determinar el nivel de organización de las micro y pequeñas empresas, en función de un diagnóstico de cumplimiento, basado en los requisitos de gestión propuestos en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010, la cual es un modelo de Sistema Integrado

de Gestión que considera como necesarios para el desarrollo permanente de las empresas, un conjunto de aspectos que corresponden a gestión del negocio, gestión de recursos, gestión de ventas, gestión ambiental y de seguridad, y gestión de operaciones.

Para la realización del diagnóstico de cumplimiento se realizó una encuesta a una muestra de 401 micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cuyos resultados permiten situar a estas empresas en una escala de organización, establecida por el autor como nivel de organización alto, medio o bajo, con lo que se espera comprobar la hipótesis de la presente investigación, que supone que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito tienen un nivel bajo de organización.

Adicionalmente como objetivos específicos, se buscó diagnosticar y determinar el nivel de control sobre la productividad, y para ello se determinó si entre las empresas en estudio son usados periódicamente indicadores de calidad, satisfacción al cliente, resultados, control de procesos, costos operativos y desperdicios, que les permita medir su productividad en términos de eficacia y eficiencia, obteniendo una idea general sobre la importancia que estas empresas dan a la productividad y cuantificar su nivel de control.

Al considerar la importancia económica y social de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Quito, se hace necesario la búsqueda y el análisis de los factores que contribuyen al incremento de las brechas productivas, y se espera que los resultados de la investigación sirvan a empresarios y autoridades locales para iniciar acciones en beneficio del desarrollo productivo y competitivo de la ciudad y reducir las brechas productivas entre las empresas de la ciudad de Quito.

Los resultados obtenidos en la investigación están expresados tanto por tamaño de empresa (micro y pequeñas empresas), así como por orientación productiva de las empresas (manufactura, comercio, servicio y otros), para una fácil interpretación y manejo de información.

## **1.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS REFERENTES AL PROBLEMA PLANTEADO.**

La brecha productiva es un problema que se da por la heterogeneidad productiva de las empresas y la desigualdad de condiciones territoriales, tecnológicas, sociales, de conocimiento y financieras entre empresas de diferente tamaño. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2010)

De acuerdo a los datos obtenidos por el Censo Nacional Económico 2010 y analizados por el Observatorio de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador en el año 2012, en su trabajo “Las PyMES y su situación actual”, se determina que la productividad laboral en el Ecuador tiende a incrementarse según aumenta el tamaño de las empresas, creándose una brecha productiva entre las micro, pequeñas y las grandes empresas. (Araque, 2012).

En el trabajo mencionado, se determina que entre las pequeñas y medianas empresas frente a las microempresas existe una brecha productiva del 125,3%, y que entre las grandes empresas y las microempresas una brecha productiva del 174,5%, en ambos casos la productividad del sector micro empresarial ecuatoriano es superada en más del 100,0%. (Araque, 2012).

Según datos del INEC en el censo económico 2010, en la ciudad de Quito las micro y pequeñas empresas representan el 98,4%, donde el 94,0% representa a las microempresas (1 a 9 trabajadores) y el 4,5% a las pequeñas empresas (10 a 49 trabajadores). (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC, 2010).

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

- Evaluar el nivel organizacional de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar el cumplimiento de los requisitos y aspectos de gestión de acuerdo a la norma INEN 2537:2010 en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, por tamaño de empresa y orientación productiva.
- Determinar el nivel organizacional de micro y pequeñas empresas estudiadas de la ciudad de Quito, por tamaño de empresa y orientación productiva.
- Diagnosticar el uso de indicadores de productividad que tienen las micro y pequeñas empresas estudiadas en la ciudad de Quito, por tamaño de empresa y orientación productiva.
- Determinar el nivel de control frente a la productividad de las micro y pequeñas empresas estudiadas de la ciudad de Quito, por tamaño de empresa y orientación productiva.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN.**

Dado el contraste de productividad entre las empresas de diferente tamaño, la presente investigación busca encontrar de manera general el nivel de organización empresarial de micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito y por tanto observar su influencia sobre la brecha productiva, esperando que una vez identificados aquellos aspectos de gestión que deben fortalecerse, se pueda contribuir a la reducción de la brecha productiva.

Complementario a la búsqueda del nivel de organización, nace la interrogante de conocer el nivel de control de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito frente a la productividad, que indirectamente demuestra la importancia que estas empresas dan a este tema.

A partir de los resultados de la investigación se podrá identificar los aspectos técnicos de gestión que deben fortalecerse en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito y permitirá aportar valor al uso de la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010, que es un modelo de sistema integrado de gestión que fue elaborada bajo realidades específicas para micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas.

Adicionalmente los resultados obtenidos podrán ser considerados como un insumo inicial que sirva a empresarios y autoridades locales para iniciar acciones en beneficio del desarrollo productivo y competitivo de la ciudad y reducir las brechas entre las empresas de Quito.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **Hipótesis Nula**

Las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito poseen un nivel organizacional bajo.

### **Hipótesis Alternativa**

Las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito no poseen un nivel organizacional bajo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. DEBATE CONCEPTUAL SOBRE “EL NIVEL ORGANIZACIONAL DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE QUITO BASADOS EN UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.**

El presente trabajo de investigación centra su estudio en la evaluación del Nivel Organizacional de las micro y pequeñas empresas de Quito, para lo cual se entenderá como Nivel Organizacional al resultado de la medida de los aspectos que tienen una importancia relativa sobre el desarrollo organizacional de la empresa, determinando su cumplimiento en una escala previamente determinada.

Se considera que el Nivel Organizacional en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito es bajo, y que la brecha productiva de este tipo de empresas con respecto a las consideradas como medianas y grandes, es posiblemente producto de este bajo Nivel de Organización empresarial. Se plantea esta hipótesis puesto que de acuerdo a la investigación realizada por Segovia , entre las principales debilidades de la micro y pequeña empresa en el Ecuador, se pueden citar el deficiente manejo de recursos económicos, baja innovación, no realizar un análisis detenido del perfil de los familiares que prestan sus servicios a la empresa, poca capacitación en temas de importancia para la organización, informalidad en aspectos financieros y administrativos, entre otras que reflejan un bajo nivel de organización. (Segovia, 2013)

Para realizar la evaluación del Nivel Organizacional, se ha desarrollado un instrumento diagnóstico basado en los requisitos del modelo de Sistema Integrado de Gestión propuesto por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) en su Norma Técnica 2537:2010, que centra su análisis en cinco aspectos necesarios para el desarrollo permanente de cualquier tipo de empresa ya sea por su tamaño u orientación productiva, y que

corresponden a gestión del negocio, gestión de recursos, gestión de ventas, gestión ambiental y de seguridad, y gestión de operaciones. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

Para establecer los niveles de organización, se parte de que todos los requisitos de la Norma Técnica 2537:2010 tienen igual importancia o peso para lograr el desarrollo permanente de las empresas, y en la medida que sean cumplidos totalmente implican un alto grado de organización empresarial. (Guerra E. , 2014)

La Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010, es una norma técnica de carácter voluntario, publicada en el año 2010, tiene por título “Sistema de Gestión Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Requisitos”, la cual proporciona los requisitos o condiciones necesarias para el funcionamiento de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador, mediante una mejora de la gestión integral necesaria para la producción y prestación de productos y/o servicios. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

Es necesario acotar que un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una herramienta para la gestión empresarial, cuya integración de aspectos relacionados a prácticas para la planificación, conocimiento del mercado, administración de recursos y operaciones, manejo ambiental, seguridad y salud ocupacional, proporcionan una plataforma común que facilita la planificación, la ejecución, el control, y la verificación de los distintos procesos y actividades dentro de una empresa, involucrando acciones de mejora continua y consecución de resultados. (Guerra R. , 2008)

Otro punto que es tratado en la presente investigación, es la interrogante de conocer el nivel de control sobre la productividad que tienen las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, la respuesta a esta interrogante es un indicativo de la atención que las empresas prestan a la productividad, entendiendo a la productividad como una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2012).

Ante la importancia económica de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de Quito y su problemática en relación a la brecha productiva, se realiza la evaluación del Nivel Organizacional a este segmento de empresas quienes a su vez han sido segmentadas por su orientación económica (comercio, manufactura, servicios y otros) con el fin de abarcar de una manera general las diversas actividades económicas que abarca la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

## **2.2. ENFOQUE TEÓRICO**

### **2.2.1. Nivel Organizacional**

El nivel organizacional, se ha definido como el resultado de la medida de los aspectos que tienen una importancia relativa sobre el desarrollo organizacional de una empresa, determinando su cumplimiento en una escala previamente determinada. (El Autor, 2014).

### **2.2.2. Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de toda la empresa, proyectado deliberadamente para aumentar la eficacia y / o eficiencia de la misma, permitiendo a la organización, alcanzar sus objetivos estratégicos. (Cummings & Worley, 2013).

### **2.2.3. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES)**

Se conoce como MIPyMES al conjunto de micro, 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. (Servicio de Rentas Internas.SRI, 2013).

Las MIPyMES se dedican a la comercialización de bienes y servicios, además a la manufactura de bienes, son consideradas la base del desarrollo social de los países, tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. (Hernández, 2005).

Según el último Censo Nacional Económico del 2010, en el Ecuador de cada 100 establecimientos 99 se encuentran dentro de la categoría de MIPyMES y de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por esta categoría de empresas. (Araque, 2012).

De acuerdo a la Dirección de Estadísticas Económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el número de establecimientos en la ciudad de Quito en el año 2010 fue de 91 599,0, de las cuales las micro y pequeñas empresas representan el 98,0% del total de establecimientos de Quito. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC, 2010).

El cuadro 1 representa la cantidad de establecimientos por personal ocupado en la ciudad de Quito y el cuadro 2 representa la orientación económica a los que pertenecen.

**CUADRO No 1  
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR PERSONAL OCUPADO EN LA CIUDAD DE QUITO.**

| Ciudad       | Estratos de Personal Ocupado |          |          |           |           |           |
|--------------|------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|              | No Informa                   | 1 - 9    | 10 - 49  | 50 - 99   | 100 - 199 | 200 y más |
|              |                              | Micro    | Pequeña  | Mediana 1 | Mediana 2 | Grande    |
|              | Recuento                     | Recuento | Recuento | Recuento  | Recuento  | Recuento  |
| <b>Quito</b> | 165,0                        | 86 059,0 | 4094,0   | 574,0     | 357,0     | 350,0     |

Fuente: INEC, Quito. 2013

**CUADRO No. 2  
ORIENTACIÓN ECONÓMICA A LOS QUE PERTENECEN LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Ciudad       | Sectores    |               |               |   |
|--------------|-------------|---------------|---------------|---|
|              | Manufactura | Comercio      | Servicios     | Otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales) |
|              | Recuento    | Recuento      | Recuento      | Recuento  |
| <b>Quito</b> | <b>9995</b> | <b>44 894</b> | <b>36 561</b> | <b>149</b>  |

Fuente: INEC, Quito. 2013

#### 2.2.4. Clasificación de las MIPyMES

El cuadro 3 representa la Clasificación de las MIPyMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente según el Sistema de Rentas Internas de Ecuador. (Comunidad Andina de Naciones.CAN, 2009).

**CUADRO No. 3  
CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES.**

| <b>Variables</b>  | <b>Micro empresa</b> | <b>Pequeña empresa</b>       | <b>Mediana empresa</b>         | <b>Grande empresa</b> |
|---|----------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Personal ocupado</b>                                   | <b>De 1 a 9</b>      | <b>De 10 a 49</b>            | <b>De 50 a 199</b>             | <b>≥ 200</b>          |
| Valor Bruto de Ventas Anuales: dólar estadounidense (USD) | ≤ 100 000,0          | 100 001,0 – 1 000 000,0      | 1 000 001,0- 5 000 000,0       | > 5 000 000,0         |
| Monto de Activos: dólares (USD)                           | Hasta 100 000,0      | De 100 001,0 hasta 750 000,0 | De 750 001,0 hasta 3 999 999,0 | 4 000 000,0           |

Fuente: SRI, 2013 y CAN 2009

### **2.2.5. Productividad**

Básicamente, la productividad, puede definirse como la relación que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. (Beltrán, 2003).

La productividad es una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios. Un incremento de la productividad implica que se logra producir más con la misma cantidad de factores e insumos, o bien, que estos se requieren en menor cantidad para producir el mismo volumen de producto. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2012).

En la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar tanto los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores. La productividad tiene una importancia fundamental para la generación de riqueza de la sociedad, así como para alcanzar incrementos sostenidos del ingreso y del bienestar de la población. (Beltrán, 2003).

### **2.2.6. Productividad Laboral**

Denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país. (Beltrán, 2003).

Existen dos procedimientos para cuantificar la productividad, el método más común es aquel que relaciona la cantidad de producto obtenido o vendido con el número de horas trabajadas durante un periodo determinado, ya sea en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país. Si se prefiere, o si las características de la actividad lo exigen, esta medición puede realizarse también relacionándola con las cantidades vendidas. Para el comercio y los servicios en general, la única medición posible es la que utiliza como numerador el valor de los ingresos por suministro de bienes y servicios. (Beltrán, 2003).

$$Productividad\ laboral = \frac{Producción}{Horas\ trabajadas}$$

$$Productividad\ laboral = \frac{Ventas}{Horas\ trabajadas}$$

Fuente: Beltrán, 2003

La productividad laboral también puede medirse a través de la relación entre la cantidad producida o vendida y el número de trabajadores ocupados.

$$Productividad\ laboral = \frac{Producción}{Número\ de\ trabajadores}$$

$$Productividad\ laboral = \frac{Ventas}{Número\ de\ trabajadores}$$

Fuente: Beltrán, 2003

Esta relación permite evaluar el rendimiento de una unidad económica durante un periodo determinado. Si en el transcurso del tiempo aumenta la relación entre el volumen producido (o vendido) y la magnitud del trabajo incorporado, ello significa que el producto promedio del trabajo ha mejorado; si disminuye, entonces la unidad de trabajo promedio es menos productiva. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2012).

### **2.2.7. Factores que Afectan a la Productividad**

El mayor o menor grado de productividad de una empresa se ve influido por una gran variedad de factores, los cuales se clasifican en factores internos y en factores externos, en factores propios y factores ajenos. Si se considera la empresa como un sistema, se puede decir que los factores internos se refieren a aquellos que están incluidos dentro del sistema; los factores externos son todos aquellos que se encuentran en el ambiente, es decir, fuera del sistema; los factores propios son aquellos que están directamente relacionados con la interacción entre el sistema y su ambiente, y los factores ajenos son aquellos que no se relacionan con la interacción entre el sistema y su ambiente. (Beltrán, 2003).

En la medida en que el tamaño y el poder de una empresa disminuyen, igualmente decrece su posibilidad de alterar los factores externos a este, por lo cual se deduce rápidamente que para la mayoría de las empresas es sumamente difícil, afectar y mucho menos controlar los factores externos que inciden en su nivel de productividad. Así mismo, lo que ocurre en la empresa, es de la plena responsabilidad de la empresa, y es consecuencia directa e inmediata de sus políticas y del grado de organización de la misma. Por lo anterior se concluye que lo que sí se puede medir, controlar y mejorar son sus factores endógenos. (Beltrán, 2003).

La efectividad en la respuesta está íntimamente ligada con la productividad, es el resultado de la conciliación de un nuevo modelo administrativo de eficacia y eficiencia empresarial que genera los productos de la organización con nuevos recursos competitivos tales como la calidad, servicio y precio. (Beltrán, 2003).

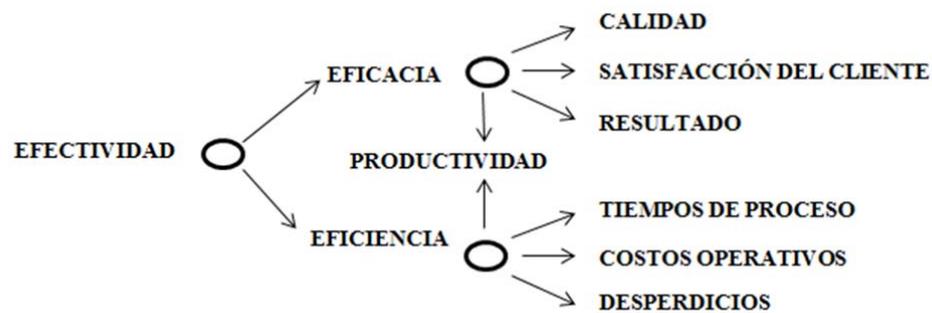
Este enfoque plantea que las empresas deben operar con un máximo de eficacia (producto con el máximo de factores competitivos frente a demandas propias de su medio) y con la máxima eficiencia (optimización de procesos y racionalización de recursos), lo cual las llevará a alcanzar la calidad total. (Beltrán, 2003).

La efectividad implica un manejo ordenado tanto de la empresa como de sus unidades de trabajo y del puesto de trabajo. Ser más efectivos, incrementar la productividad, requiere una serie de cambios que deben comenzar por los paradigmas o principios que rigen la administración de la empresa. (Beltrán, 2003).

### 2.2.8. Factores Clave del Éxito de la Gestión

Los factores críticos del éxito son variables o condiciones esenciales para el éxito de una empresa. Los detalles a tener en cuenta al identificar los factores críticos de éxito incluyen el tipo de industria o producto, el modelo de negocio o la estrategia de la empresa y las influencias externas, como el clima económico o el ambiente. Los factores varían por organización, pero las bases son comunes. (Paulo, 2013).

Los factores que se mencionan en la figura 1, corresponden a los factores críticos de éxito que se relacionan con la productividad.



**FIGURA No. 1**  
**INTERRELACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO CON LA PRODUCTIVIDAD.**  
Fuente: Beltrán, 2003

### 2.2.9. Indicadores de Gestión.

Se define un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (Beltrán, 2003).

Los indicadores de gestión son, ante todo información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. (Beltrán, 2003).

### **2.2.10. Sistemas Integrados de Gestión**

Un Sistema Integrado de Gestión conocido por sus siglas en español como SIG, es una plataforma común para unificar los sistemas de la organización de distintos ámbitos o aspectos en uno solo, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros en un solo mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección. (Abril, Palomino, & Sanchez, 2006)

Para entender a qué se refiere el término de Sistemas Integrados de Gestión, se parte de conocer qué es un sistema y qué significa integrar. En el caso de los sistemas de gestión puede hablarse de un conjunto de componentes interconectados para lograr un objetivo determinado y entre los elementos que lo conforman se incluyen: la estructura, políticas y prácticas organizativas, las personas, los recursos (materiales y financieros) y los procesos. Integrar, por su parte, quiere decir unificar, fusionar dos o más conceptos, corrientes, etc., divergentes entre sí, en una sola que las sintetice, lo que, llevado a los sistemas de gestión, quiere decir combinar, poner todas las prácticas internas de gestión en un mismo sistema, pero no como componentes separados, sino entrelazados, sin que existan tabiques infranqueables entre los procesos y actividades. Así, un SIG es aquel sistema de gestión que integra todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, tanto externas como internas de la organización. (Guerra R. , 2008).

### **2.2.11. Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010**

La NTE INEN 2537:2010 es una norma técnica de carácter voluntario desarrollada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y publicada en el año 2010, tiene por título “Sistema de gestión integral para la micro, pequeña y mediana empresa. Requisitos”, y proporciona los requisitos para un sistema integrado de gestión (SIG) para las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador, se recomienda su uso cuando una organización necesita:

- Establecer, implementar, revisar, mantener y mejorar un sistema de gestión integral.
- Demostrar su capacidad de cumplir los requisitos establecidos en esta norma.

- Incrementar su nivel de formalidad, rendimientos económicos y elevar su nivel de competitividad.
- Proporcionar en forma consistente, productos y servicios que satisfacen los requisitos del cliente y reglamentarios aplicables a los mismos.
- Desarrollar su negocio alineado a prácticas de gestión que promuevan el conocimiento técnico y el mejoramiento continuo.
- Fomentar el enfoque en el cliente como base para su crecimiento económico.

Los requisitos de esta norma son genéricos y se aplican principalmente a las micro, pequeñas y grandes empresas (MIPyMES), sin importar el producto o servicios suministrados y constituyen el punto de partida para la implementación de otros sistemas de gestión como los relacionados con las normas ISO. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La norma busca delinear el camino para el mejoramiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, como punto de partida para introducir principios de gestión universalmente aceptados y prácticas de negocios dirigidas a contribuir al logro de resultados. Esta norma debe ser mirada como camino hacia certificaciones internacionales de mayor reconocimiento e incluye ciertos requisitos específicos aplicables a diversas actividades. El sistema propuesto no pretende ser un sistema de gestión documentado aunque en algunos procesos se requiera de cierta información que agregue valor a la organización de forma básica, sencilla y mínima. Los documentos y registros que se establezcan en el sistema sirven para demostrar el cumplimiento de los requisitos de la norma. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

#### **2.2.12. Principios de Gestión**

De acuerdo a la Norma Técnica INEN 2537:2010, se han identificado siete principios de gestión que pueden ser utilizados con el fin de conducir a la organización al mejoramiento continuo, y que rigen sobre el modelo de gestión en el cual se basa la investigación, estos principios son: enfoque al cliente, liderazgo, enfoque en datos y resultados, eficiencia, desarrollo permanente, conciencia ambiental, ambiente de trabajo seguro.

### ***Enfoque al Cliente***

La organización depende de sus clientes y por lo tanto debe comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. En una organización exitosa, sus miembros piensan continuamente en sus clientes y desarrollan sus actividades para que alcancen lo que esperan. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Liderazgo***

Una empresa necesita de un líder. Los líderes son personas que tienen la capacidad de dirigir los esfuerzos de un grupo humano hacia el logro de objetivos comunes. Una organización exitosa comparte la visión de futuro y compromete a sus miembros a participar activamente para alcanzar los resultados. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Enfoque en Datos y Resultados***

Las decisiones de negocio de una organización deben estar fundamentadas en datos. Solo aquellos procesos que se miden, se pueden controlar y se pueden mejorar. Existen oportunidades para optimizar los procesos de una empresa, pero estos no son visibles. El uso de datos permite identificar acciones con resultados concretos. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Eficiencia***

La organización debe desarrollar la habilidad de lograr los objetivos planteados utilizando el menor volumen de recursos. La eficiencia no solo significa ahorros. También significa que las diversas acciones sean ejecutadas cumpliendo con los estándares establecidos. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Desarrollo Permanente***

La organización busca de manera sistemática y planificada el progreso del negocio, usando para el efecto los lineamientos establecidos en la presente norma. La innovación es fundamental para alcanzar la preferencia de dichos clientes. Es primordial que la dirección de una organización busque continuamente nuevos negocios, nuevos productos, nuevos servicios; o la forma de proveer los mismos con características diferentes, que les den ventaja en el negocio. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Conciencia Ambiental***

Las operaciones de las organizaciones interactúan positiva o negativamente con el ambiente. Una organización exitosa toma en cuenta aquellos aspectos significativos de su trabajo frente al ambiente y los considera para reducir y/o prevenir la contaminación. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Ambiente de Trabajo Seguro***

Las personas realizan sus actividades en un ambiente donde conocen los riesgos y han determinado métodos adecuados para minimizarlos. La salud de los trabajadores es fundamental y la organización debe aplicar prácticas adecuadas para cuidarla. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### **2.2.13. Requisitos del Sistema Integrado de Gestión para MIPyMES**

Los requisitos del Sistema Integrado de Gestión para micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un conjunto de aspectos de gestión necesarios para lograr el desarrollo permanente de una organización. Estos aspectos son: gestión del negocio, gestión de operaciones, gestión de recursos, gestión de seguridad y medio ambiente, y gestión de ventas.

### ***Gestión del Negocio***

Es el conjunto de procesos, recursos y decisiones encaminadas a administrar la organización, buscando sus resultados. Dentro de este aspecto se verifica el cumplimiento de acciones de planificación, coordinación y comunicación, y desarrollo permanente. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La dirección de la organización debe establecer, documentar y mantener los lineamientos estratégicos y los objetivos de su desarrollo, basados en los requerimientos de los clientes y en sus propias condiciones e infraestructura. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

Los objetivos del negocio, deben establecerse alineados con la estrategia, ser medibles, y enfocarse al mejoramiento de los resultados del negocio, a la calidad del producto o servicio, a la satisfacción al cliente y a la prevención de la contaminación y los riesgos laborales. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La ejecución de las acciones y el logro de los objetivos debe ser una tarea conjunta de las personas que conforman la empresa, y es responsabilidad de la dirección establecer mecanismos de coordinación, comunicación y asignación de recursos para promover un trabajo en equipo eficaz y eficiente. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

Para alcanzar el desarrollo permanente, la dirección de la organización deberá revisar a intervalos definidos, al menos trimestralmente, el cumplimiento de los objetivos de la organización, y evaluar el desempeño general de la organización y sus procesos, incluyendo al menos resultados del negocio, estado de cumplimiento del presupuesto, cumplimiento de acuerdos con el cliente, la eficiencia de procesos operativos y el desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Gestión de Operaciones***

Es el conjunto de procesos encargados de proporcionar el producto o servicio al cliente, en las condiciones acordadas. Dentro de este aspecto se verifica el cumplimiento de la planificación de la producción o prestación del servicio, procesos de compras, control de la producción o prestación del servicio, control de la calidad y entrega al cliente. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La organización debe incorporar los requisitos específicos de su negocio, identificar procesos, definir estándares durante la ejecución y elaborar instructivos de trabajo para la realización de procesos, cuando sea aplicable. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La organización debe establecer, documentar y mantener un proceso de compras, contar con un listado de materiales e insumos con sus requisitos, identificar proveedores, verificar que los productos y/o servicios recibidos cumplan los requisitos con los cuales fueron comprados y gestionar inventarios. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

Para el control de la producción, la organización debe establecer periódicamente una programación de las operaciones, verificar el cumplimiento de los controles previamente establecidos, y cuando sea aplicable, el producto debe poder ser identificado a lo largo de los procesos y se deberá identificar y verificar los equipos de medición para controlar las características del producto y/o servicio. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

En caso de existir reclamos del cliente, estos deben ser registrados y analizados a fin de identificar las causas que los generaron para tomar acciones que eviten la recurrencia del problema. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Gestión de Recursos***

Es el conjunto de procesos para la administración correcta de los recursos que la organización dispone (personal, equipos, accesorios, dinero u otros), y su utilización eficiente para el logro de resultados. Dentro de este aspecto se verifica el cumplimiento de acciones sobre la gestión del recurso humano, sobre la gestión del recurso financiero, y sobre la gestión de infraestructura. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La organización debe establecer las responsabilidades del personal e identificar sus requisitos necesarios en términos de educación, formación, habilidades o experiencia. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La organización debe establecer anualmente un presupuesto y contar con un flujo de caja como elementos de planificación de sus recursos financieros, y debe disponer de una estructura de costos y gastos apropiada que le permita conocer la situación real de su negocio. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La organización debe disponer y mantener la infraestructura necesaria para cumplir con los requisitos del producto o servicio, brindando al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y saludable a sus empleados. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC, 2010).

### ***Gestión de Seguridad y Medio Ambiente.***

Es el conjunto de procesos establecidos por la organización con la finalidad de prevenir la contaminación al ambiente y los riesgos al trabajador.

La organización debe identificar los aspectos ambientales de sus operaciones que pueden generar impactos negativos al medio ambiente, y estos deben ser analizados a fin de tomar acciones que prevengan la contaminación. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

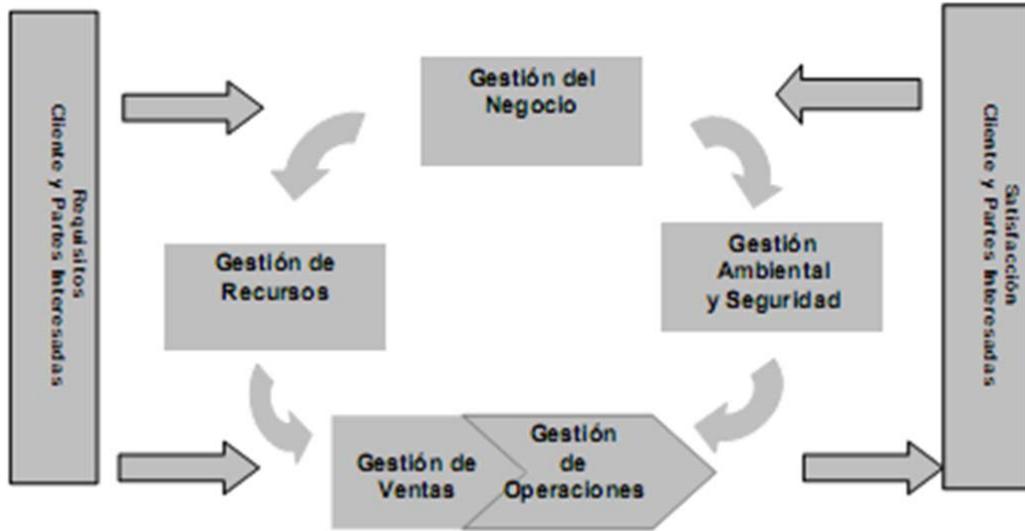
La organización debe identificar los peligros asociados a sus actividades en relación a la seguridad y la salud de sus trabajadores y se deben tomar acciones para minimizar los riesgos y controlar la salud de los trabajadores. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

### ***Gestión de Ventas***

Es el conjunto de procesos responsables de generar ingresos económicos a la organización, como resultado de la venta de productos o servicios. Dentro de este aspecto se verifica si la organización tiene conocimiento del mercado, si se conoce los requisitos del producto a ofrecer y si se registran los acuerdos con los clientes. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

La dirección de la organización debe establecer y mantener la información necesaria para conocer el mercado, identificando los clientes, los competidores, los proveedores y otros agentes involucrados en el negocio. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

En la figura 2, se demuestra la interacción de los requisitos o aspectos de gestión del sistema integrado de gestión propuesto en la norma INEN 2537:2010.



**FIGURA No. 2**  
**INTERACCIÓN DE LOS REQUISITOS DE UN SIG**  
 Fuente: NTE INEN 2537:2010

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. ÁREA DE ESTUDIO

##### 3.1.1. Ubicación Geográfica

La ciudad de Quito, capital del Ecuador, se encuentra ubicada a una altura promedio de 2810 msnm. Se distribuye en un área geográfica bastante irregular rodeada de colinas y montañas que forman un valle longitudinal en el eje norte-sur, donde se concentra la zona urbana principalmente. Se localiza entre las coordenadas geográficas de latitud  $0^{\circ}10'0''$  (Sur) y longitud  $78^{\circ}29'0''$  (Oeste). (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente.DMMA, 2005).

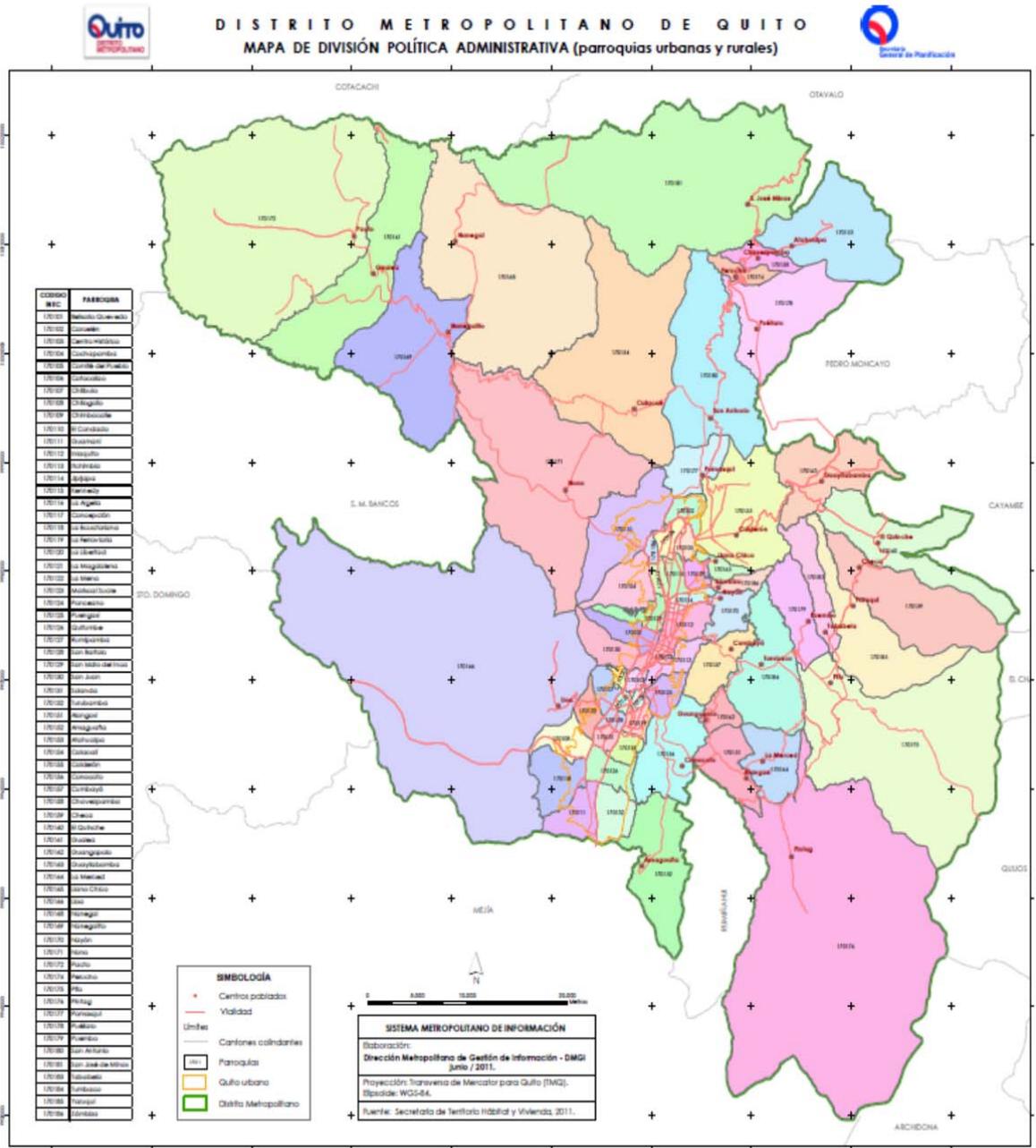
##### 3.1.2. División política

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) está dividido en ocho Administraciones Zonales: Quitumbe, Eloy Alfaro, Centro, Norte, La Delicia, Calderón, Tumbaco y los Chillos. Ver figura 3.

La zona urbana de la ciudad se asienta sobre un área de 37 090,0 ha. y la zona rural se extiende sobre cerca de 253 665,0 ha. El área total del Distrito Metropolitano de Quito es de 409 602,2 ha. (Dirección Metropolitana de Medio Ambiente.DMMA, 2005).

##### 3.1.3. Población

El Distrito Metropolitano de Quito se encuentra territorialmente compuesto de 16 parroquias urbanas y 33 parroquias suburbanas. Ver figura 3.



**FIGURA No. 3**  
**MAPA DE DIVISIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**Fuente:** Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, 2011

### 3.1.3.1. Zona Urbana

El cantón Quito está integrado por 16 parroquias urbanas: Guamaní, Chillogallo, Las Cuadras, Beaterio, Villaflora, Magdalena, Chimbacalle, Eloy Alfaro, San Roque, Santa Prisca, Batán, San Blas, Concepción, Cotocollao, Carcelén y El Inca. Ver figura 3.

### 3.1.3.2. Zona Suburbana

El Distrito Metropolitano de Quito consta de 33 parroquias suburbanas o rurales: San Antonio, Pomasqui, Calacalí, Nanegal, Nanegalito, Pacto, Gualéa, Nono, Lloa, Cumbayá, Tumbaco, Nayón, Pifo, Puembo, Tababela, Checa, Yaruquí, El Quinche, Guayllabamba, Puellaró, Perucho, Atahualpa, Chavezpamba, San José de Minas, Guangopolo, Conocoto, Alangasí, La Merced, Pintag, Amaguaña, Calderón, Llano Chico, Zábiza. Ver figura 3.

### 3.1.3.3. Estructura Demográfica

De acuerdo al Censo Nacional 2010, realizado por el INEC en el año 2010, la estructura demográfica de ciudad de Quito es la que se detalla en el cuadro 4:

**CUADRO No. 4  
ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA DEL CANTÓN QUITO.**

| <b>Estructura demográfica</b> |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| Población Total:              | 2 239 191,0 habitantes |
| Hombres:                      | 1 088 811,0 habitantes |
| Mujeres:                      | 1 150 380,0 habitantes |
| Urbana:                       | 1 607 734,0 habitantes |
| Rural:                        | 631 457,0 habitantes   |
| Tasa de crecimiento:          | 2,2% entre 2000-2010   |
| Edad promedio:                | 29 años                |

Fuente: INEC, 2010.

### 3.1.3.4. Servicios Básicos, Infraestructura y Equipamiento

De acuerdo al censo nacional 2010, realizado por el INEC en el año 2010, las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cuentan con los servicios básicos descritos en el cuadro 5.

**CUADRO No. 5  
SERVICIOS BÁSICOS DEL CANTÓN QUITO.**

| Servicios Básicos   |                                       |
|---------------------|---------------------------------------|
| Electricidad:       | Servicio eléctrico público = 99,4%    |
| Agua:               | Agua de red pública = 96,0%           |
| Basura:             | Por carro recolector = 96,5%          |
| Servicio higiénico: | Red pública de alcantarillado = 90,9% |

Fuente: INEC, 2010

### 3.1.4. La Economía Local

#### 3.1.4.1. Tendencias Productivas Locales: Comercio, Servicios, Manufactura, Otros.

De acuerdo a la Dirección de Estadísticas Económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el número de establecimientos en la ciudad de Quito en el año 2010 fue de 91 599,0, de las cuales las micro y pequeñas empresas representan el 98,0% del total de establecimientos de Quito. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC, 2010).

El cuadro 6 representa la cantidad de establecimientos por personal ocupado en la ciudad de Quito y el cuadro 7 representa la orientación económica a los que pertenecen.

**CUADRO No. 6  
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS POR PERSONAL OCUPADO EN EL LA CIUDAD DE QUITO.**

| Ciudad | Estratos de Personal Ocupado |          |          |           |           |           |
|--------|------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
|        | NO Informa                   | 1 - 9    | 10 - 49  | 50 - 99   | 100 - 199 | 200 y más |
|        |                              | Micro    | Pequeña  | Mediana 1 | Mediana2  | Grande    |
|        | Recuento                     | Recuento | Recuento | Recuento  | Recuento  | Recuento  |
| Quito  | 165                          | 86 059,0 | 4094,0   | 574,0     | 357,0     | 350,0     |

Fuente: INEC, 2010

**CUADRO No. 7  
ORIENTACIÓN ECONÓMICA A LOS QUE PERTENECEN LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Ciudad | Sectores    |          |           |   |
|--------|-------------|----------|-----------|---|
|        | Manufactura | Comercio | Servicios | Otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales) |
|        | Recuento    | Recuento | Recuento  | Recuento  |
| Quito  | 9995,0      | 44 894,0 | 36 561,0  | 149,0   |

Fuente: INEC, 2010

### 3.1.4.2. Estructura de Empleo

De acuerdo a la Dirección de Estadísticas Económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la tasa global de ocupación en el Distrito Metropolitano de Quito es de 96,4% en el año 2010. Ver cuadro 8.

**CUADRO No. 8**  
**TASA GLOBAL DE OCUPACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO**

| <b>Empleo</b>                |                       |                     |                        |              |
|------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|--------------|
| <b>Descripción</b>           | <b>Total Distrito</b> | <b>Quito Urbano</b> | <b>Disperso Urbano</b> | <b>Rural</b> |
| Tasa Global de Ocupación (%) | 96,4                  | 96,1                | 98,0                   | 97,2         |
| Tasa de Desempleo (%)        | 3,6                   | 3,9                 | 2,0                    | 2,8          |

**Fuente:** INEC. Censo de Población y Vivienda, 2010.

## 3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Fase de levantamiento de información

#### 3.2.1.1. Muestreo

Para la fase de levantamiento de información, el tamaño de la muestra fue calculado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) \left( \frac{E^2}{4} \right) + (pq)}$$

(Moreta, 2012)

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño poblacional

E = máximo error muestral asignado

p = estimación de la proporción poblacional de una muestra piloto, o 50,0%

q = 1-p (probabilidad de fracaso)

Para el cálculo de la muestra en la fase de levantamiento de información se consideró un tamaño poblacional de 90 153,0 establecimientos correspondientes a las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se consideró también un 5,0% de error muestral para obtener un nivel de confianza del 95,0%.

Como resultado se obtuvo una muestra de 396,0 empresas.

$$n = \frac{90\ 153,0 \times 0,5 \times 0,5}{(90\ 153,0 - 1) \left( \frac{0,05^2}{4} \right) + (0,5 \times 0,5)}$$
$$n = 396,0$$

(Moreta, 2012)

Considerando que el estudio incluyó a micro y pequeñas empresas, se estratificó las muestras de acuerdo al tamaño de las empresas y a su orientación productiva.

En el caso del tamaño de las empresas de la ciudad de Quito, se conoce que el 95,5% de la población corresponde a las microempresas (1 a 9 trabajadores), mientras que un 4,5% corresponde a las pequeñas empresas (10 a 49 trabajadores).

En el caso de la orientación productiva de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se conoce que un 10,9% realiza actividades de manufactura, un 49,0% actividades de comercio, un 39,9% servicios y 0,2% a otras actividades como Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales.

El detalle del tamaño teórico de la muestra estratificada, consta en el cuadro 9.

**CUADRO No. 9**  
**TAMAÑO TEÓRICO DE LA MUESTRA EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

|  | Tamaño de la muestra |           |            |       |                 |           |            |       |
|--|----------------------|-----------|------------|-------|-----------------|-----------|------------|-------|
| <b>Muestra total</b>                   | 396,0                |           |            |       |                 |           |            |       |
| <b>Estrato Tamaño</b>                  | Micro Empresa        |           |            |       | Pequeña Empresa |           |            |       |
| <b>Muestra por tamaño</b>              | 378,0                |           |            |       | 18,0            |           |            |       |
| <b>Estratos Orientación productiva</b> | Manufactura          | Comercio. | Servicios. | Otros | Manufactura     | Comercio. | Servicios. | Otros |
| <b>Muestra por orientación</b>         | 41,0                 | 185,0     | 151,0      | 1,0   | 2,0             | 8,0       | 7,0        | 1,0   |

Elaboración: Pacheco, 2014.

### 3.2.1.2. Encuesta

Para la fase de levantamiento de información, se utilizó como instrumento de recolección de datos, una encuesta.

La encuesta constó de 21 preguntas, las cuales estuvieron enfocadas a observar el cumplimiento de los principales requisitos contemplados en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010 y observar el nivel de control sobre la productividad.

La encuesta recopiló información en formato impreso (anexo 1), con encuestas físicas tomadas en visitas a las empresas, y en formato electrónico por medio de encuestas electrónicas vía e-mail con el uso del servicio “Google Drive” del motor de búsqueda en internet “Google”. La dirección web donde se aloja la encuesta es: [https://docs.google.com/forms/d/1sBoLWfXTMCxgEXrtLfn\\_15lrf\\_pK134n9Y3myf0NSqg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1sBoLWfXTMCxgEXrtLfn_15lrf_pK134n9Y3myf0NSqg/viewform).

La duración aproximada de la encuesta fue de 5 a 7 minutos y estuvo dividida en secciones, las cuales corresponden a los aspectos de gestión necesarios para lograr el desarrollo de una organización, estas son: gestión del negocio, gestión de recursos, gestión de ventas, gestión de operaciones y gestión ambiental y seguridad; de acuerdo al modelo de Sistema Integrado de Gestión propuesto en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537:2010.

Se manejaron preguntas tipo test con excepción de las preguntas de información general y fue dirigida a los propietarios de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito o sus administradores.

En su encabezado, la encuesta recoge información general de empresa encuestada y la segmenta por tamaño de empresa y orientación productiva.

En la primera sección de la encuesta, gestión del negocio, se buscó determinar si en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito se realiza planificación para la consecución de objetivos y el tipo de planificación en función del periodo de tiempo que dura esa planificación, además en esta sección se buscó determinar si son realizadas revisiones periódicas de control al cumplimiento de objetivos, resultados del negocio, cumplimiento del presupuesto, eficiencia de procesos operativos y desempeño ambiental. En esta primera sección, también se buscó conocer si existen mecanismos de coordinación y comunicación para promover un trabajo en equipo eficaz y eficiente, y además determinar si la empresa posee mecanismos que permitan el seguimiento y actualización periódica de requisitos legales.

En la segunda sección, gestión de recursos, se buscó determinar si en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se cumplen los requisitos relacionados con la gestión financiera, gestión de recursos humanos y gestión de infraestructura. Las preguntas de esta sección buscaron conocer si en estas empresas se manejan presupuestos financieros, descripción de los puestos de trabajo que incluya responsabilidades y perfiles requeridos, y de la disponibilidad de áreas definidas y equipadas para las actividades relacionadas con su producto o servicio, de acuerdo al sector al que pertenecen.

Adicionalmente, en la sección gestión de recursos, se buscó determinar si las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito piensan en realizar mejoras en infraestructura y en qué periodo de tiempo lo pensarían hacer.

En la tercera sección, gestión de ventas, se buscó determinar si en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se cumplen los requisitos relacionados con conocimiento de mercado, requisitos del producto y acuerdos con los clientes. Las preguntas buscaron conocer sobre el manejo de información de mercado, las características del producto o servicio antes de su producción, comercialización o prestación de servicio, y si los compromisos o acuerdos con los clientes son registrados.

En la cuarta sección, gestión de operaciones, se buscó determinar el cumplimiento de los requisitos relacionados a la planificación y control de las operaciones, compras, control de calidad y entrega al cliente. Se plantearon preguntas para conocer si se han identificado y documentado los procedimientos de las operaciones de la empresa, si los materiales o materia prima necesitan cumplir con requisitos específicos antes de su aprobación de compra, si se realiza programación periódica de actividades operativas, si se verifican especificaciones establecidas en los productos o servicios antes de la entrega al cliente, y si se posee mecanismos de recepción de reclamos que permita su análisis y registro.

En esta sección se incluyó una pregunta que permitió obtener una idea general sobre la importancia que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito dan a la productividad, identificando si las empresas tienen y/o usan indicadores de eficiencia y eficacia correspondientes a indicadores de calidad, satisfacción al cliente, resultados, control de procesos, costos operativos y desperdicios.

En la Quinta sección, gestión ambiental y de seguridad, se buscó determinar el cumplimiento de los requisitos relacionados a prevención de la contaminación al ambiente y prevención de riesgos al trabajador en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

Las preguntas tratan sobre la identificación de actividades de la empresa que pueden generar impactos ambientales y sobre sus acciones de prevención, así como también la identificación de peligros asociados a las actividades que realizan los trabajadores y las acciones de minimización de riesgos dentro de la empresa.

### **3.2.1.3. Tabulación de Datos**

Para expresar los datos obtenidos en la encuesta por medio de tablas, se utilizó el aplicativo “Formulario”, del servicio de alojamiento de archivos en línea “Google Drive” del motor de búsqueda en internet “Google”.

El aplicativo permitió visualizar la información tabulada en una hoja de cálculo lista para ser sometida al análisis, luego de digitalizar las respuestas de las encuestas físicas en un formulario digital en línea, el mismo que fue previamente creado en este mismo aplicativo con idéntico formato al de la encuesta física. (Google, 2014).

## **3.2.2. Fase de Análisis de Información**

### **3.2.2.1. Diagnóstico del Cumplimiento de Requisitos de los Aspectos de Gestión de MYPES**

En el cuadro 10, se observan los requisitos de cada aspecto de gestión considerado en el sistema integrado de gestión propuesto en la norma INEN 2537:2010, y en los cuales se han basado las preguntas de la encuesta realizada para obtener el diagnóstico de cumplimiento de los requisitos de los aspectos de gestión, y que como resultado se obtuvo un porcentaje de cumplimiento de cada requisito, que a su vez determina el porcentaje de cumplimiento de cada aspecto de gestión.

Posteriormente se calcula el porcentaje general de cumplimiento de los requisitos de los aspectos de gestión de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito.

Los resultados se expresan de acuerdo al tamaño de la empresa y su orientación productiva.

**CUADRO No. 10**  
**ASPECTOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN PARA DIAGNOSTICAR EL**  
**CUMPLIMIENTO DE LA NORMA.**

| <b>Aspectos de gestión</b>       | <b>Requisitos</b>                       | <b>Número de preguntas</b> |
|----------------------------------|---|----------------------------|
| Gestión del negocio              | Planificación                           | 1                          |
|                                  | Coordinación y comunicación             | 1                          |
|                                  | Desarrollo permanente                   | 2                          |
| Gestión de recursos              | Gestión de recurso humano               | 1                          |
|                                  | Gestión de recurso financiero           | 1                          |
|                                  | Gestión de la infraestructura           | 2                          |
| Gestión de ventas                | Conocimiento del mercado                | 1                          |
|                                  | Requisitos del producto                 | 1                          |
|                                  | Acuerdos con los clientes               | 1                          |
| Gestión de operaciones           | Planificación de producción / servicio  | 1                          |
|                                  | Compras                                 | 1                          |
|                                  | Control de producción / servicio        | 1                          |
|                                  | Control de calidad                      | 1                          |
|                                  | Entrega al cliente                      | 1                          |
| Gestión ambiental y de seguridad | Prevención de contaminación al ambiente | 2                          |
|                                  | Prevención de riesgos al trabajador     | 2                          |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

### **3.2.2.2. Determinación del Nivel Organizacional de MYPES**

Con el uso de los resultados obtenidos en el diagnóstico de cumplimiento, se determinó el nivel organizacional de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, el cual se obtuvo al confrontar el porcentaje general de cumplimiento de los requisitos del sistema integrado de gestión propuesto por la NTE INEN 2537:2010, con respecto a tres niveles de organización establecidos como alto nivel de organización, medio nivel de organización y bajo nivel de organización.

Para establecer los niveles de organización, se parte de que todos los requisitos de la norma tienen igual importancia o peso para lograr el desarrollo permanente de las empresas, y en la medida que sean cumplidos totalmente, implica un alto grado de organización empresarial. (Guerra E. , 2014)

Para determinar los niveles de organización, se utilizó la distribución estadística por cuartiles, donde los cuartiles Q1, Q2 y Q3 determinan los valores correspondientes al 25,0%, al 50,0% y al 75,0% de cumplimiento de los requisitos y basado en esta distribución, se ha establecido tres rangos para determinar el nivel organizacional. (Moore, 2000). Ver cuadro 11.

**CUADRO No. 11  
DETERMINACIÓN DEL NIVEL ORGANIZACIONAL**

| <b>Cumplimiento de los requisitos</b> | <b>Nivel Organizacional</b> |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| ≥ 75,0% de los requisitos             | nivel alto                  |
| ≥25,0% <75,0% de los requisitos       | nivel medio                 |
| <25,0% de los requisitos              | nivel bajo                  |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

### **3.2.2.3. Diagnóstico del Nivel de Control Sobre la Productividad**

Para el diagnóstico del nivel de control sobre la productividad en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se requirió las respuestas de una pregunta de la encuesta en la sección de gestión de operaciones, que identifica si las empresas tienen y/o usan indicadores de productividad.

El diagnóstico se basa en identificar si existe manejo de ciertos indicadores de eficacia y eficiencia considerados condiciones esenciales para el éxito de una empresa, también conocidos como factores críticos del éxito, los indicadores corresponden a: calidad, satisfacción al cliente, resultados, control de procesos, costos operativos y desperdicios. Su identificación permitirá obtener una idea general sobre la importancia que estas empresas dan a la productividad. (Beltrán, 2003). Ver cuadro 12.

Se utilizó gráficos de barras para representar la información resultante, en relación al tamaño de la empresa y su orientación productiva.

**CUADRO No. 12  
INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA CONSIDERADOS.**

| <b>Modelo administrativo</b> | <b>Indicadores</b>      | <b>Número de preguntas</b> |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Eficiencia                   | Calidad                 | 1                          |
|                              | Satisfacción al cliente |                            |
|                              | Resultados              |                            |
| Eficacia                     | Tiempos de proceso      |                            |
|                              | Costos operativos       |                            |
|                              | Desperdicios            |                            |

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### **3.2.2.4. Determinación del Nivel de Control Sobre la Productividad**

El análisis para determinar el nivel de control frente a la productividad se calcula en función de la cantidad de indicadores clave de eficiencia y eficacia que manejen las empresas y se han definido tres niveles de control sobre la productividad establecidos como alto, medio y bajo.

Para establecer los tres niveles de control frente a la productividad, se hizo uso de la distribución estadística por cuartiles, donde los cuartiles Q1, Q2 y Q3 determinan los valores correspondientes al 25,0%, al 50,0% y al 75,0% de presencia de indicadores y basado en esta distribución, se ha establecido los siguientes rangos para determinar el nivel de control frente a la productividad de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. (Moore, 2000). Ver cuadro 13.

**CUADRO No. 13  
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD**

| <b>Presencia o manejo de Indicadores de productividad</b> | <b>Nivel de control frente a la productividad</b> |
|---|---|
| 5 a 6 indicadores   | nivel alto  |
| 3 a 4 indicadores   | nivel medio                                       |
| 0 a 2 indicadores   | nivel bajo  |

Elaboración: Pacheco, 2014.

## **CAPITULO IV**

### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. DIAGNÓSTICO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN.**

El diagnóstico de cumplimiento de los requisitos de los aspectos de gestión de acuerdo a la NTE INEN 2537:2010 en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se inició con un proceso de categorización de las encuestas realizadas, donde se determinó que se llevaron a cabo un total de 401,0 encuestas, las cuales pertenecen a 378,0 microempresas (1 a 9 trabajadores) y 23,0 pequeñas empresas (10 a 49 trabajadores).

Al realizar la categorización de las encuestas de acuerdo a su orientación productiva, se determinó que fueron realizadas 190,0 encuestas a empresas con actividades económicas con orientación al comercio, 43,0 encuestas a empresas con actividades económicas con orientación a la manufactura, 154,0 encuestas a empresas con actividades económicas con orientación al servicio y 14,0 encuestas a empresas con actividades económicas con otra orientación productiva. Ver cuadro 14.

Posterior a la categorización de las encuestas, se procedió al análisis del cumplimiento de los requisitos de cada aspecto de gestión. (Gestión del Negocio, Gestión de Recursos, Gestión de Ventas, Gestión de Operaciones, y Gestión de Seguridad y Ambiente).

**CUADRO No. 14**  
**NÚMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU TAMAÑO Y ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Número de encuestas realizadas       |             |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|--------------------------------------|-------------|----------------|----------------------|-------------------|-------|
|                                      |             |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| Orientación productiva de la empresa | Comercio    | Recuento       | 182,0                | 8,0               | 190,0 |
|                                      |             | Porcentaje (%) | 48,1                 | 34,8              | 47,4  |
|                                      | Manufactura | Recuento       | 39,0                 | 4,0               | 43,0  |
|                                      |             | Porcentaje (%) | 10,3                 | 17,4              | 10,7  |
|                                      | Otros       | Recuento       | 10,0                 | 4,0               | 14,0  |
|                                      |             | Porcentaje (%) | 2,6                  | 17,4              | 3,5   |
|                                      | Servicio    | Recuento       | 147,0                | 7,0               | 154,0 |
|                                      |             | Porcentaje (%) | 38,9                 | 30,4              | 38,4  |
| Total                                |             | Recuento       | 378,0                | 23,0              | 401,0 |
|                                      |             | Porcentaje (%) | 100,0                | 100,0             | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.1. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión del Negocio

##### 4.1.1.1. Planificación

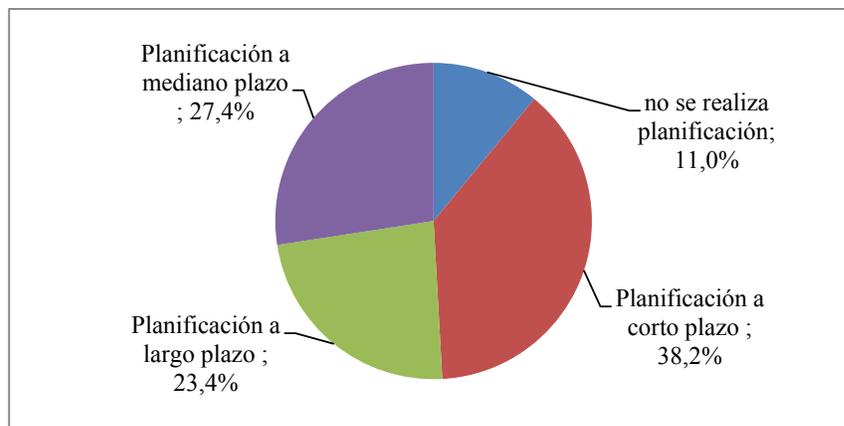
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 15, se observa que el 89,0% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, realizan planificación para la consecución de objetivos, mientras que el 11,0% no realiza planificación.

Dentro del 89,0% de las empresas encuestadas que realizan planificación, se incluye al 38,2% de empresas que afirman realizar planificación a corto plazo (1 a 12 meses), al 27,4% de empresas que afirman realizar planificación a mediano plazo (2 a 4 años), y al 23,4% de empresas que afirman realizar planificación a largo plazo (5 años en adelante); observándose que la planificación a corto plazo es realizada en un mayor porcentaje de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. Ver cuadro 15 y figura 4.

**CUADRO No. 15**  
**REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Planificación para consecución de objetivos   | Frecuencia                    | Porcentaje (%) |
|---|-------------------------------|----------------|
| ¿Qué tipo de planificación realiza su empresa /negocio para la consecución de objetivos?: | No se realiza planificación   | 11,0           |
|   | Planificación a corto plazo   | 38,2           |
|   | Planificación a largo plazo   | 23,4           |
|   | Planificación a mediano plazo | 27,4           |
|   | <b>Total</b>                  | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 4**  
**REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS EN**  
**LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

Es importante destacar que en la pregunta: ¿Qué tipo de planificación realiza su empresa /negocio para la consecución de objetivos?, la palabra planificación puede haberse entendido ante el encuestado como la acción y efecto de planificar, y por tanto los resultados obtenidos muestran que el 89,0% de empresas realizan planificación para la consecución de objetivos, sin embargo, este resultado no refleja el alcance real de la planificación según la NTE INEN 2537:2010, pues para la norma, el requisito de planificación implica que la organización establezca, documente y mantenga los lineamientos estratégicos y los objetivos de su desarrollo, basados en los requerimientos de los clientes y en sus propias condiciones e infraestructura; por tanto, este requisito no pudo verificarse con una revisión documental, pero para efectos del análisis, se asume el cumplimiento del requisito, pues refleja que existe algún tipo de planificación en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

#### ***Por Tamaño De Empresa***

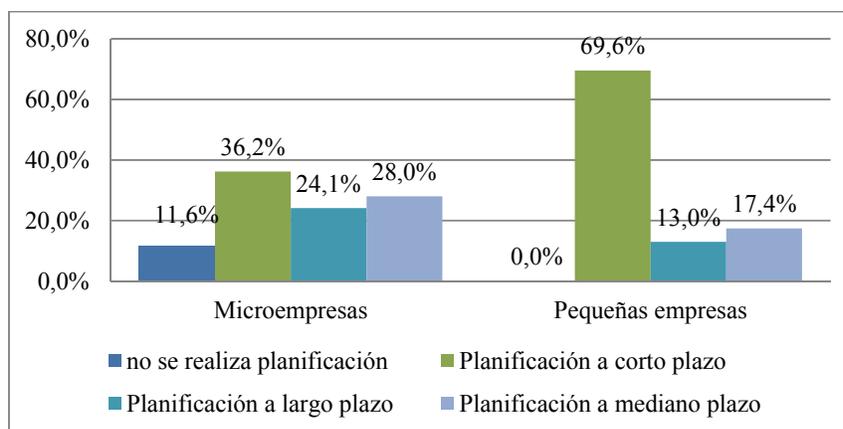
Al realizar el análisis en función del tamaño de las empresas, se observa que el 88,4% de las microempresas realizan planificación para la consecución de objetivos, y se observa además, que las microempresas realizan en un mayor porcentaje planificación a corto plazo (36,2%).

En relación a las pequeñas empresas, se observa que el 100,0% de las empresas realiza planificación para la consecución de objetivos, y se observa además, que el mayor porcentaje de pequeñas empresas realiza planificación a corto plazo (69,6%). Ver cuadro 16 y figura 5.

**CUADRO No. 16**  
**REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU TAMAÑO.**

| Planificación para consecución de objetivos   |                               |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|---|-------------------------------|----------------|----------------------|-------------------|-------|-------|
|   |                               |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Qué tipo de planificación realiza su empresa /negocio para la consecución de objetivos?: | No se realiza planificación   | Recuento       | 44,0                 | 0,0               | 44,0  |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 11,6                 | 0,0               | 11,0  |       |
|   | Planificación a corto plazo   | Recuento       | 137,0                | 16,0              | 153,0 |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 36,2                 | 69,6              | 38,2  |       |
|   | Planificación a largo plazo   | Recuento       | 91,0                 | 3,0               | 94,0  |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 24,1                 | 13,0              | 23,4  |       |
|   | Planificación a mediano plazo | Recuento       | 106,0                | 4,0               | 110,0 |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 28,0                 | 17,4              | 27,4  |       |
| <b>Total</b>  |                               |                | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|   |                               |                | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 5**  
**REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU TAMAÑO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

Se puede observar en el cuadro 16 y figura 5, que la planificación a corto plazo se la realiza en mayor porcentaje ,tanto en las micro como en pequeñas empresas, esto puede explicarse en términos generales al considerar que el capital de las micro y pequeñas empresas se encuentra limitado, y la inversión realizada al inicio de sus actividades

requiere ser recuperada con cierta rapidez, por tanto la planificación en la micro y pequeña empresa no puede suponerse ser implementada y medida en periodos tan largos como los de planificación a mediano y largo plazo. (Socorro, 2014).

***Por Orientación Productiva***

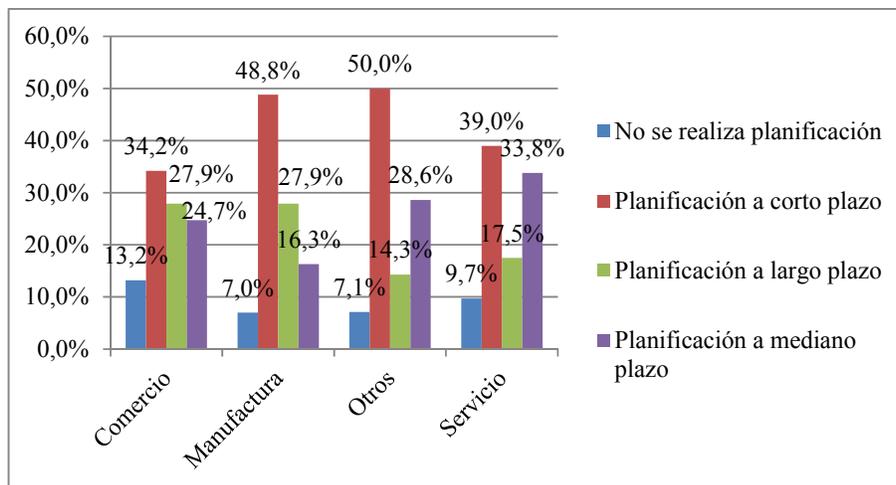
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 17, se observa que el 86,8%, el 93,0%, el 90,3% y el 92,9% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación respectivamente, realizan planificación para la consecución de objetivos, observándose que las empresas con actividades económicas con orientación a la manufactura poseen el mayor porcentaje de realización de planificación para consecución de objetivos.

En cuanto al periodo de planificación realizada para la consecución de objetivos, se observa que la planificación a corto plazo predomina entre las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación. Ver cuadro 17 y figura 6.

**CUADRO No. 17  
REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS EN  
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A  
SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Planificación para consecución de objetivos   |                               |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|---|-------------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|   |                               |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Qué tipo de planificación realiza su empresa /negocio para la consecución de objetivos?: | No se realiza planificación   | Recuento       | 25,0                                 | 3,0         | 1,0   | 15,0     | 44,0  |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 13,2                                 | 7,0         | 7,1   | 9,7      | 11,0  |       |
|   | Planificación a corto plazo   | Recuento       | 65,0                                 | 21,0        | 7,0   | 60,0     | 153,0 |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 34,2                                 | 48,8        | 50,0  | 39,0     | 38,2  |       |
|   | Planificación a largo plazo   | Recuento       | 53,0                                 | 12,0        | 2,0   | 27,0     | 94,0  |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 27,9                                 | 27,9        | 14,3  | 17,5     | 23,4  |       |
|   | Planificación a mediano plazo | Recuento       | 47,0                                 | 7,0         | 4,0   | 52,0     | 110,0 |       |
|   |                               | Porcentaje (%) | 24,7                                 | 16,3        | 28,6  | 33,8     | 27,4  |       |
|   | <b>Total</b>                  |                | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|   |                               |                | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 6**  
**REALIZACIÓN DE PLANIFICACIÓN PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.1.2. Desarrollo Permanente

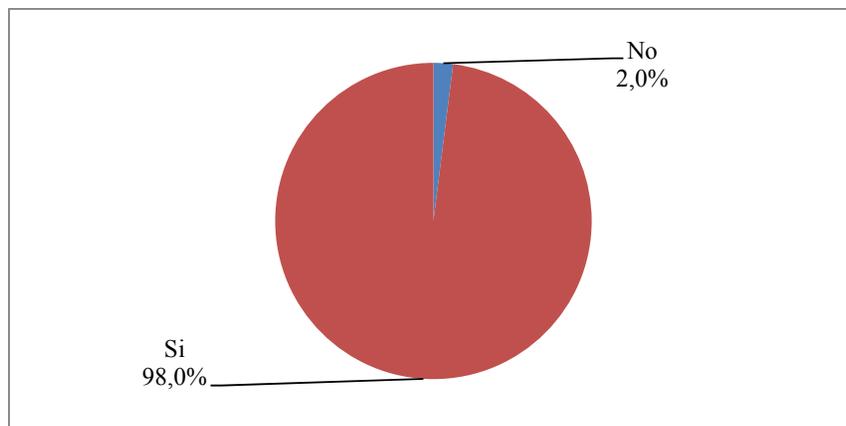
El desarrollo permanente, supone una revisión del cumplimiento de objetivos y una evaluación del desempeño general de la organización y sus procesos. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

De acuerdo a los resultados observados, el 98,0% de las micro y pequeñas empresas encuestadas, cumplen con el requisito, pues realizan revisiones periódicas de control sobre el cumplimiento de objetivos, y además realizan una revisión sobre algunos evaluadores de desempeño como el cumplimiento de resultados del negocio, cumplimiento del presupuesto, eficiencia de procesos operativos, y desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo. Ver cuadro 18 y figura 7.

**CUADRO No. 18**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Revisiones periódicas de control | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|--------------|----------------|
| No                               | 8,0          | 2,0            |
| Si                               | 393          | 98,0           |
| <b>Total</b>                     | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 7**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cuadro 19, se observa que el 97,8% de las microempresas y el 100,0% de las pequeñas empresas, realizan revisiones periódicas de control sobre sus objetivos y sus posibles evaluadores de desempeño.

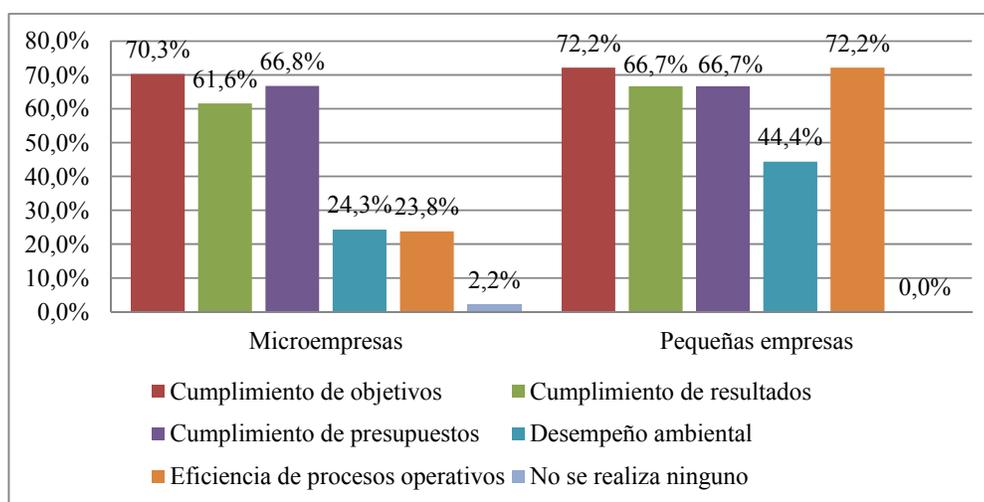
Las revisiones periódicas de control que se efectúan con mayor frecuencia en las microempresas de la ciudad de Quito, son las relacionadas al cumplimiento de objetivos en un 70,3% de las empresas, mientras que las revisiones que se efectúan con mayor frecuencia sobre el evaluador de desempeño, son las relacionadas al cumplimiento de presupuestos con un 66,8%.

En el caso de las pequeñas empresas, las revisiones que se efectúan con mayor frecuencia son las relacionadas al cumplimiento de objetivos, dadas en un 72,2% de las empresas, mientras que las revisiones que se efectúan con mayor frecuencia sobre el evaluador de desempeño son las relacionadas a la eficiencia de procesos operativos, en un 72,2% de las empresas. Ver cuadro 19 y figura 8.

**CUADRO No. 19**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS**  
**EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA**  
**EMPRESA.**

| Revisiones periódicas de control en: | Microempresas |                | Pequeñas empresas |                |
|--------------------------------------|---------------|----------------|-------------------|----------------|
|                                      | Recuento      | Porcentaje (%) | Recuento          | Porcentaje (%) |
| Cumplimiento de objetivos            | 260,0         | 70,3           | 13,0              | 72,2           |
| Cumplimiento de resultados           | 228,0         | 61,6           | 12,0              | 66,7           |
| Cumplimiento de presupuestos         | 247,0         | 66,8           | 12,0              | 66,7           |
| Desempeño ambiental                  | 90,0          | 24,3           | 8,0               | 44,4           |
| Eficiencia de procesos operativos    | 88,0          | 23,8           | 13,0              | 72,2           |
| No se realiza ninguno                | 8,0           | 2,2            | 0,0               | 0,0            |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 8**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

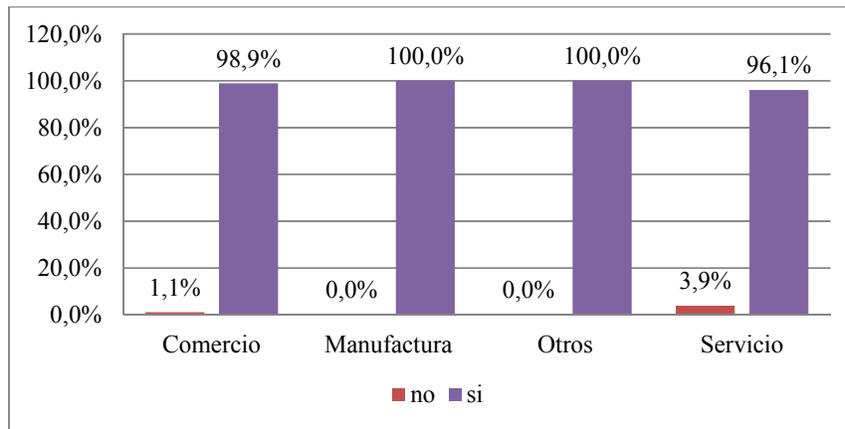
***Por Orientación Productiva***

Al analizar el cumplimiento del requisito, por su orientación productiva, se determina que el 98,9 %, el 100,0 %, el 96,1 % y el 100,0 % de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva, respectivamente, realizan revisiones periódicas de control sobre el cumplimiento de objetivos y evaluadores de desempeño. Ver cuadro 20 y figura 9.

**CUADRO No. 20**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Revisiones periódicas de control |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|----------------------------------|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|                                  |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| Revisiones periódicas de control | no | Recuento                             | 2,0         | 0,0   | 0,0      | 6,0   | 8,0   |
|                                  |    | Porcentaje (%)                       | 1,1         | 0,0   | 0,0      | 3,9   | 2,2   |
|                                  | si | Recuento                             | 188,0       | 43,0  | 14,0     | 148,0 | 393,0 |
|                                  |    | Porcentaje (%)                       | 98,9        | 100,0 | 100,0    | 96,1  | 97,8  |
| Total                            |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|                                  |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 9**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

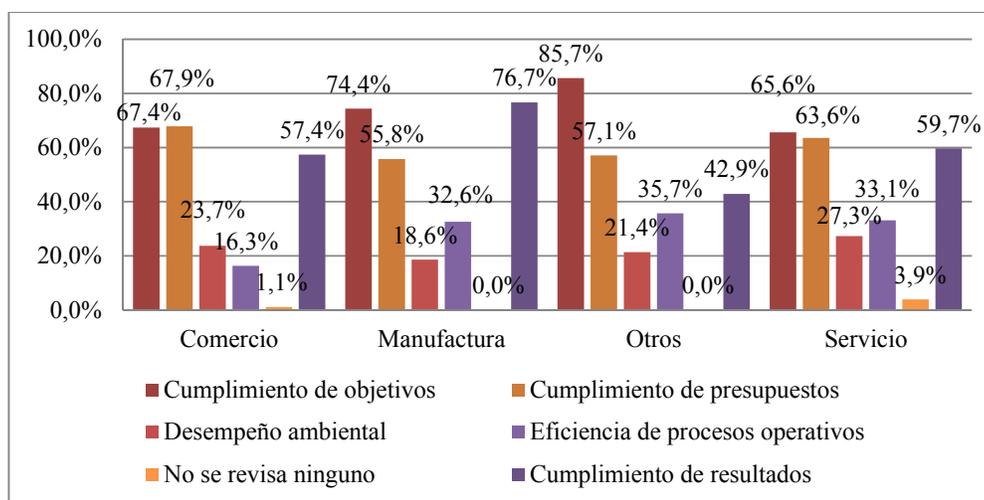
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al analizar el tipo de revisiones periódicas de control sobre el cumplimiento de objetivos y evaluadores de desempeño por la orientación productiva de la empresa, se observa que las revisiones periódicas que se efectúan con mayor frecuencia en las empresas con orientación al comercio, son revisiones sobre el cumplimiento de objetivos con el 67,9 %, mientras que en el 76,7 % de las empresas con orientación a la manufactura, se efectúan con mayor frecuencia las revisiones de control sobre el cumplimiento de resultados; en cuanto a las empresas con orientación al servicio y a otra orientación productiva, la revisión periódica que se realiza con mayor frecuencia es sobre el cumplimiento de objetivos con el 65,6% y 85,7% respectivamente. Ver cuadro 21 y figura 10.

**CUADRO No. 21**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA**  
**EMPRESA.**

| Revisiones periódicas de control  |                                   |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          |
|---|-----------------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|
|   |                                   |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |
| Marque los campos en los cuales su empresa/negocio realiza revisiones periódicas de control | Cumplimiento de objetivos         | Recuento       | 128,0                                | 32,0        | 12,0  | 101,0    |
|   |                                   | Porcentaje (%) | 67,4                                 | 74,4        | 85,7  | 65,6     |
|   | Cumplimiento de resultados        | Recuento       | 109,0                                | 33,0        | 6,0   | 92,0     |
|   |                                   | Porcentaje (%) | 57,4                                 | 76,7        | 42,9  | 59,7     |
|   | Cumplimiento de presupuestos      | Recuento       | 129,0                                | 24,0        | 8,0   | 98,0     |
|   |                                   | Porcentaje (%) | 67,9                                 | 55,8        | 57,1  | 63,6     |
|   | Desempeño ambiental               | Recuento       | 45,0                                 | 8,0         | 3,0   | 42,0     |
|   |                                   | Porcentaje (%) | 23,7                                 | 18,6        | 21,4  | 27,3     |
|   | Eficiencia de procesos operativos | Recuento       | 31,0                                 | 14,0        | 5,0   | 51,0     |
|   |                                   | Porcentaje (%) | 16,3                                 | 32,6        | 35,7  | 33,1     |
|   | No se revisa ninguno              | Recuento       | 2,0                                  | 0,0         | 0,0   | 6,0      |
|   |                                   | Porcentaje (%) | 1,1                                  | 0,0         | 0,0   | 3,9      |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 10**  
**REVISIONES PERIÓDICAS DE CONTROL EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

Dentro del análisis por orientación productiva de las empresas, se observa de manera general que el evaluador de desempeño que presenta menor frecuencia de utilización, es el de desempeño ambiental, lo que supone falencias en el cumplimiento de la legislación ambiental en el Distrito Metropolitano de Quito, principalmente porque un evaluador de desempeño ambiental tendrá indicadores relacionados a la prevención y control de la contaminación. (Cámara de Industrias y Producción.CIP, 2011).

### *Mecanismos de seguimiento de requisitos legales*

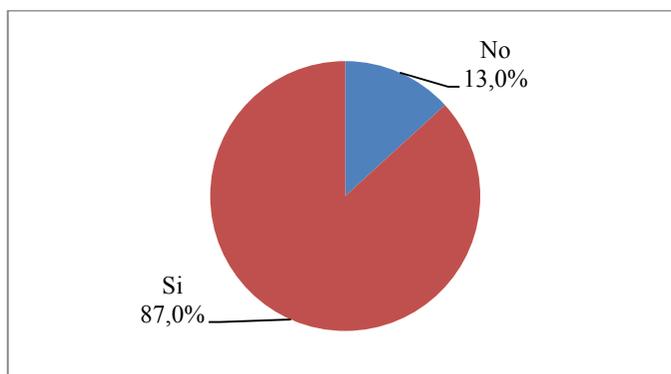
Dentro de esta sección se incluyó adicionalmente una pregunta enfocada a conocer si las empresas cuentan con mecanismos que permitan el seguimiento periódico de requisitos legales como son leyes, decretos, reglamentos y normas técnicas, puesto que como requisito previo de la norma NTE 2357:2010 las micro y pequeñas empresas requieren cumplir con todas sus obligaciones legales aplicables a su negocio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 86,8% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, poseen mecanismos que permiten el seguimiento de requisitos legales aplicables al negocio, sin embargo el alcance de la pregunta, no permite precisar qué tipo de mecanismos poseen las empresas o si están considerados dentro de una planificación que permita un adecuado seguimiento, medición, análisis y revisión de los requisitos legales, sin embargo se puede considerar que las empresas cumplen con este requisito. Ver cuadro 22 y figura 11.

**CUADRO No. 22**  
**SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE REQUISITOS LEGALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| ¿Cuenta su empresa/negocio con mecanismos que permitan el seguimiento periódico de requisitos legales? | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|--|--------------|----------------|
| No   | 53,0         | 13,2           |
| Si   | 348,0        | 86,8           |
| <b>Total</b>   | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 11**  
**SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE REQUISITOS LEGALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

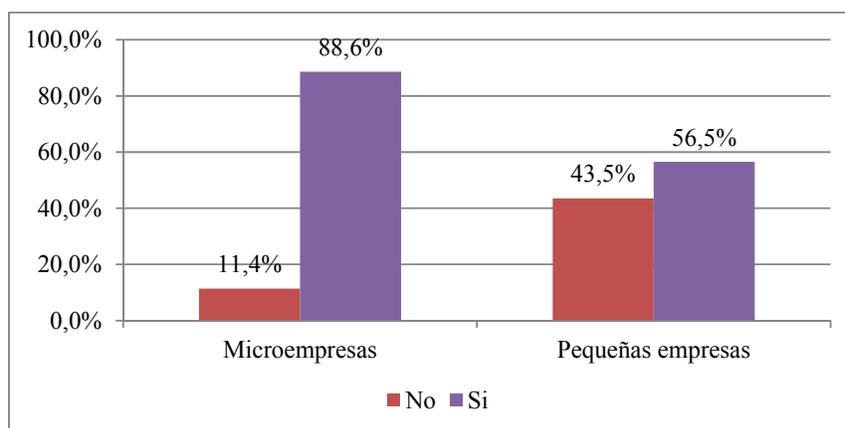
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que el 88,6% de las micro empresas y el 56,5% de las pequeñas empresas cuentan con mecanismos que permitan el seguimiento periódico de requisitos legales, determinando que las pequeñas empresas, cuentan en un mayor porcentaje con estos mecanismos de seguimiento de requisitos legales frente a las pequeñas empresas. Ver cuadro 23 y figura 12.

**CUADRO No. 23**  
**SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE REQUISITOS LEGALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Mecanismos que permitan seguimiento de requisitos legales  |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|--|----|----------------------|-------------------|-------|
|  |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| ¿Cuenta su empresa/negocio con mecanismos que permitan el seguimiento periódico de requisitos legales? | No | Recuento             | 43,0              | 53,0  |
|  |    | Porcentaje (%)       | 11,4              | 13,2  |
|  | Si | Recuento             | 335,0             | 348,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 88,6              | 86,8  |
| Total  |    | Recuento             | 378,0             | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 12**  
**SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE REQUISITOS LEGALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

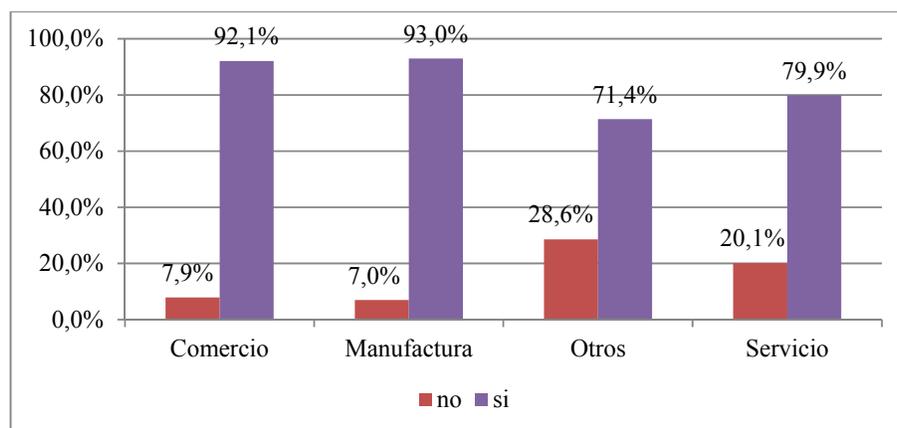
**Por Orientación Productiva**

Al analizar el cumplimiento del requisito, por su orientación productiva, se determina que el 92,1%, el 93,0%, el 79,9% y el 71,4% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva, respectivamente, poseen mecanismos que permiten el seguimiento periódico de requisitos legales, observándose que en las empresas con actividades económicas orientadas a la manufactura, poseen en un mayor porcentaje estos mecanismos de seguimiento (93,0%). Ver cuadro 24 y figura 13.

**CUADRO No. 24**  
**SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE REQUISITOS LEGALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Mecanismos que permitan seguimiento de requisitos legales  |    |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Cuenta su empresa/negocio con mecanismos que permitan el seguimiento periódico de requisitos legales? | no | Recuento       | 15,0                                 | 3,0         | 4,0   | 31,0     | 53,0  |       |
|  |    | Porcentaje (%) | 7,9                                  | 7,0         | 28,6  | 20,1     | 13,2  |       |
|  | sí | Recuento       | 175,0                                | 40,0        | 10,0  | 123,0    | 348,0 |       |
|  |    | Porcentaje (%) | 92,1                                 | 93,0        | 71,4  | 79,9     | 86,8  |       |
| Total  |    |                | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    |                | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 13**  
**SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE REQUISITOS LEGALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

### 4.1.1.3. Coordinación y Comunicación

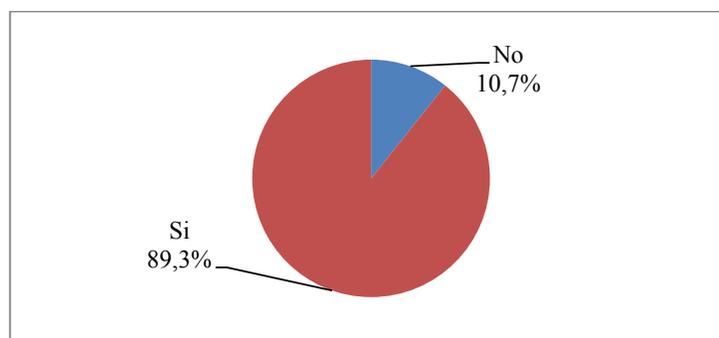
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 25, el 89,3% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito cumple con el requisito, pues poseen mecanismos de coordinación y comunicación para promover un trabajo en equipo eficaz y eficiente. Ver cuadro 25 y figura 14.

Cabe mencionar que la NTE INEN 2537: 2010, no precisa los mecanismos de comunicación, sin embargo de acuerdo norma ISO 9004:2009, referente a la gestión para el éxito sostenido de una organización, se espera que la comunicación sea significativa, oportuna y continua, e incluya un mecanismo de retroalimentación, un ciclo de revisión, y debería incorporar disposiciones para tratar proactivamente los cambios en el entorno de la empresa, sin embargo, el alcance de la pregunta planteada no permite determinar tales características, pero supone que las empresas mantienen comunicación y coordinación efectiva en función de la pequeña cantidad de personas que conforman estas empresas, especialmente en las microempresas. (International Organization for Standardization.ISO, 2009).

**CUADRO No. 25**  
**MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Mecanismos de coordinación y comunicación | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|---|--------------|----------------|
| No  | 43,0         | 10,7           |
| Si  | 358,0        | 89,3           |
| <b>Total</b>                              | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 14**  
**MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

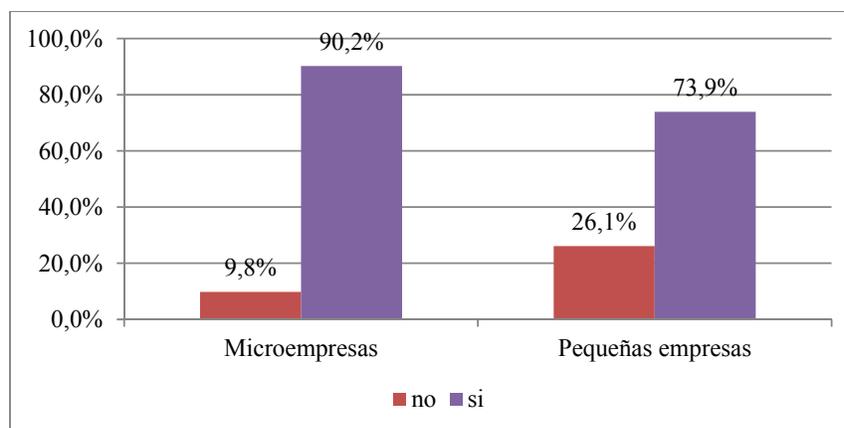
**Por Tamaño De Empresa**

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se determinó que el 90,2 % de las microempresas posee mecanismos de coordinación para promover un trabajo en equipo eficaz y eficiente, mientras que el 73,9 % de las pequeñas empresas posee mecanismos de coordinación para promover un trabajo en equipo eficaz y eficiente. Ver cuadro 26 y figura 15.

**CUADRO No. 26**  
**MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Mecanismos de coordinación y comunicación   |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|---|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|   |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Existen mecanismos de coordinación que promuevan un trabajo en equipo eficaz y eficiente dentro de su empresa/negocio? | no | Recuento             | 37,0              | 6,0   | 43,0  |
|   |    | Porcentaje (%)       | 9,8               | 26,1  | 10,7  |
|   | si | Recuento             | 341,0             | 17,0  | 358,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 90,2              | 73,9  | 89,3  |
| Total   |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 15**  
**MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

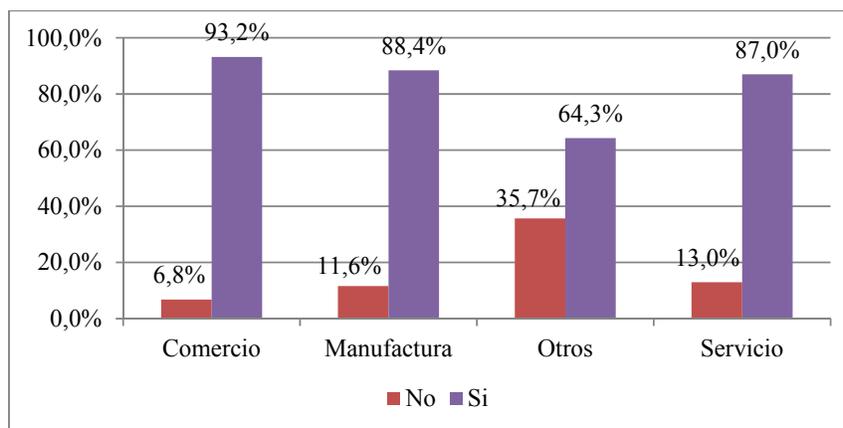
**Por Orientación Productiva**

Al analizar el cumplimiento del requisito, por su orientación productiva, se determina que el 93,2 %, el 88,4 %, el 87,0% y el 64,3 % de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, poseen mecanismos de coordinación para promover un trabajo en equipo eficaz y eficiente, observándose que las empresas dedicadas a actividades económicas con orientación al comercio, son las que poseen mecanismos de coordinación y comunicación en un mayor porcentaje. (93,2%). Ver cuadro 27 y figura 16.

**CUADRO No. 27**  
**MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Mecanismos de coordinación y comunicación   |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|---|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|   |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Existen mecanismos de coordinación que promuevan un trabajo en equipo eficaz y eficiente dentro de su empresa/negocio? | No | Recuento                             | 13,0        | 5,0   | 5,0      | 20,0  | 43,0  |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 6,8         | 11,6  | 35,7     | 13,0  | 10,7  |
|   | Si | Recuento                             | 177,0       | 38,0  | 9,0      | 134,0 | 358,0 |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 93,2        | 88,4  | 64,3     | 87,0  | 89,3  |
| Total   |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 16**  
**MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

## 4.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Recursos

### 4.1.2.1. Gestión de Talento Humano

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 56,1% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito cumple con lo establecido en el requisito de la norma con respecto al talento humano, pues las empresas afirman poseer una descripción de funciones de los puestos de trabajo, que incluye responsabilidades y perfiles requeridos. Ver cuadro 28 y figura 17.

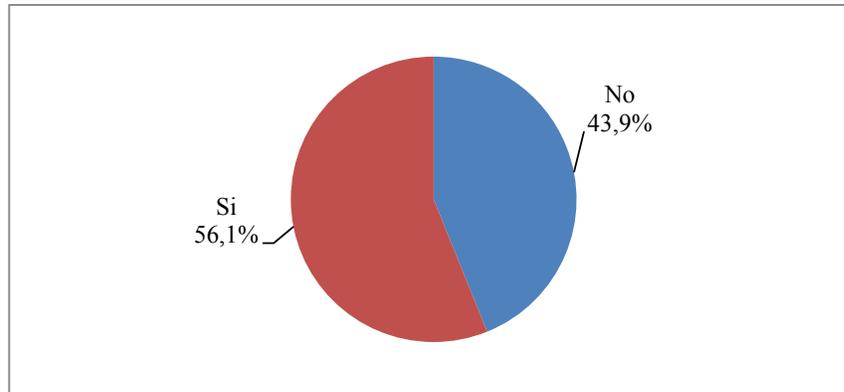
Cabe mencionar que la norma INEN 2537:2010, adicionalmente solicita guardar registros que demuestren que el personal es competente, sin embargo al manejar la investigación con una entrevista, y no con una auditoría de gestión, se imposibilita poder obtener evidencias del cumplimiento del requisito. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010)

Para asegurarse de que la organización cuenta con las competencias necesarias, complementariamente a la norma INEN 2537:2010, la norma ISO 9004:2009 sugiere que se debería establecer un “plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados, que debería ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de las personas. (International Organization for Standardization.ISO, 2009)

**CUADRO No. 28**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Descripción de funciones de los puestos de trabajo | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--|------------|----------------|
| No   | 176,0      | 43,9           |
| Si   | 225,0      | 56,1           |
| <b>Total</b>                                       | 401,0      | 100,0          |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 17**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**  
**Elaboración:** Pacheco, 2014.

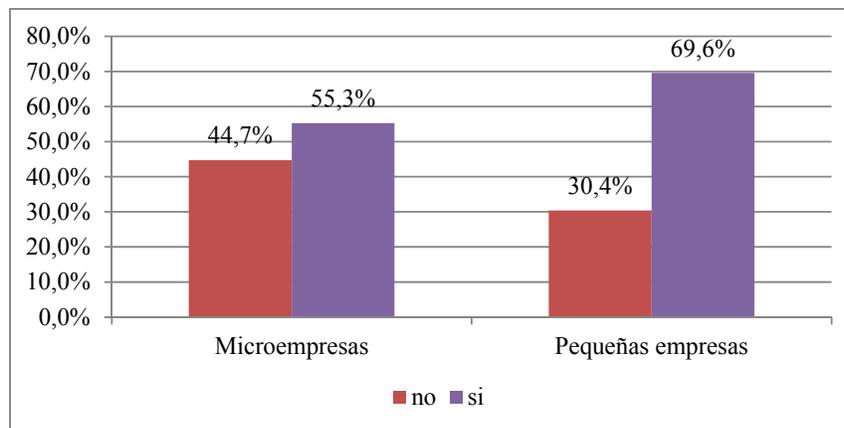
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se determinó que un 55,3% de las microempresas posee una descripción de funciones de los puestos de trabajo, mientras que el 69,6% de las pequeñas empresas posee una descripción de funciones de los puestos de trabajo que incluye responsabilidades y perfiles requeridos. Ver cuadro 29 y figura 18.

**CUADRO No. 29**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Descripción de funciones de los puestos de trabajo   |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|--|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|  |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Maneja su empresa/negocio una descripción de funciones de los puestos de trabajo, donde se incluya responsabilidades y perfiles requeridos? | no | Recuento             | 169,0             | 7,0   | 176,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 44,7              | 30,4  | 43,9  |
|  | si | Recuento             | 209,0             | 16,0  | 225,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 55,3              | 69,6  | 56,1  |
| Total  |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 18**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

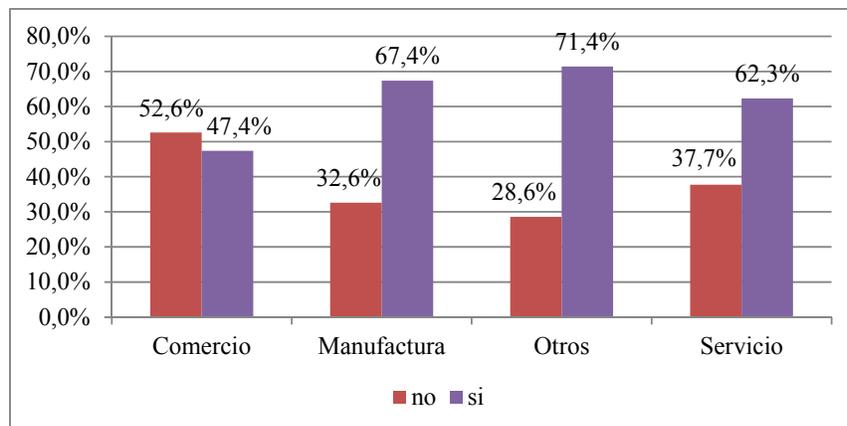
***Por Orientación Productiva***

Al analizar el cumplimiento del requisito, por su orientación productiva, se determina que el 47,4%, el 67,4%, el 62,3% y el 71,4% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva, respectivamente, poseen una descripción de funciones de los puestos de trabajo, observándose que las empresas dedicadas a actividades económicas con otras orientaciones productivas, son las que manejan en un mayor porcentaje una descripción de funciones de los puestos de trabajo. (71,4%). Ver cuadro 30 y figura 19.

**CUADRO No. 30**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Descripción de funciones de los puestos de trabajo   |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Maneja su empresa/negocio una descripción de funciones de los puestos de trabajo, donde se incluya responsabilidades y perfiles requeridos? | no | Recuento                             | 100,0       | 14,0  | 4,0      | 58,0  | 176,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 52,6        | 32,6  | 28,6     | 37,7  | 43,9  |
|  | si | Recuento                             | 90,0        | 29,0  | 10,0     | 96,0  | 225,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 47,4        | 67,4  | 71,4     | 62,3  | 56,1  |
| Total  |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 19**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.2.2. Gestión de Recurso Financiero

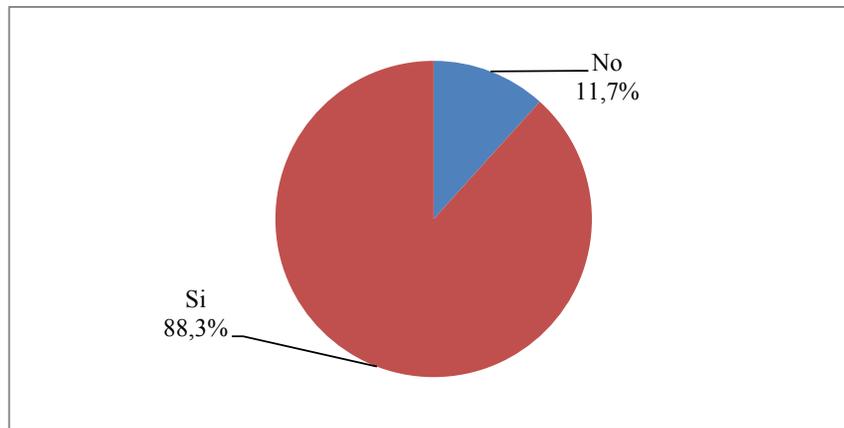
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 31, el 88,3% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito cumplen con este requisito, pues manejan un presupuesto o un flujo de caja, lo cual demuestra que las empresas cuentan con elementos de planificación de sus recursos financieros. Ver cuadro 31 y figura 19.

Es importante destacar que toda organización debe disponer de una estructura de costos y gastos apropiada que le permita conocer la situación de su negocio, gestionar las decisiones y tomar acciones para alcanzar los resultados económicos esperados. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

**CUADRO No. 31**  
**PRESUPUESTO O FLUJO DE CAJA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**

| Presupuesto o flujo de caja | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|-----------------------------|--------------|----------------|
| No                          | 47,0         | 11,7           |
| Si                          | 354,0        | 88,3           |
| <b>Total</b>                | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 19**  
**PRESUPUESTO O FLUJO DE CAJA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

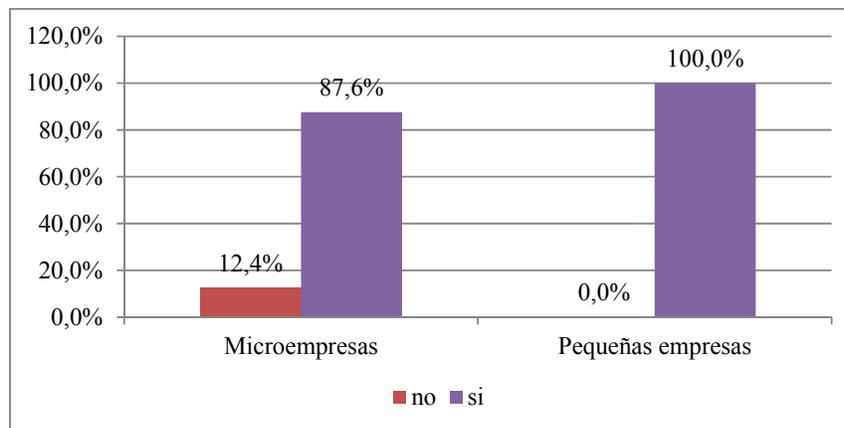
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se encontró que el 87,6% de las microempresas y el 100,0% de las pequeñas empresas manejan un presupuesto o flujo de caja. Ver cuadro 32 y figura 20.

**CUADRO No. 32**  
**PRESUPUESTO O FLUJO DE CAJA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**

| Presupuesto o flujo de caja                |    |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|--|----|----------------|----------------------|-------------------|-------|
|  |    |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| ¿Maneja su empresa/negocio un presupuesto? | no | Recuento       | 47,0                 | 0,0               | 47,0  |
|  |    | Porcentaje (%) | 12,4                 | 0,0               | 11,7  |
|  | si | Recuento       | 331,0                | 23,0              | 354,0 |
|  |    | Porcentaje (%) | 87,6                 | 100,0             | 88,3  |
| Total                                      |    | Recuento       | 378,0                | 23,0              | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%) | 100,0                | 100,0             | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 20**  
**PRESUPUESTO O FLUJO DE CAJA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**  
**Elaboración:** Pacheco, 2014.

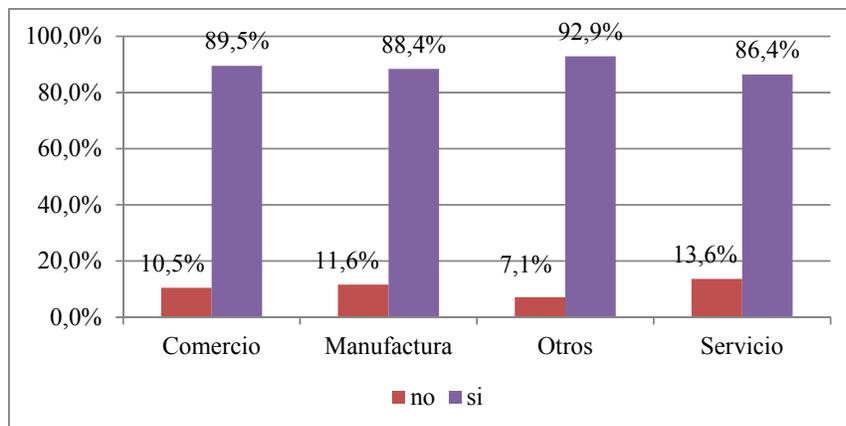
***Por Orientación Productiva***

Al analizar el cumplimiento del requisito, por su orientación productiva, se determina que el 89,5%, el 88,4%, el 86,4% y el 92,9% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva, respectivamente, manejan un presupuesto o flujo de caja, observándose que las empresas dedicadas a actividades económicas con otras orientaciones productivas, son las que manejan en un mayor porcentaje un presupuesto o flujo de caja. (92,9%). Ver cuadro 33 y figura 21.

**CUADRO No. 33**  
**PRESUPUESTO O FLUJO DE CAJA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Presupuesto o flujo de caja                |    | Orientación Productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Maneja su empresa/negocio un presupuesto? | no | Recuento                             | 20,0        | 5,0   | 1,0      | 21,0  | 47,0  |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 10,5        | 11,6  | 7,1      | 13,6  | 11,7  |
|  | si | Recuento                             | 170,0       | 38,0  | 13,0     | 133,0 | 354,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 89,5        | 88,4  | 92,9     | 86,4  | 88,3  |
| Total                                      |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 21**  
**PRESUPUESTO O FLUJO DE CAJA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

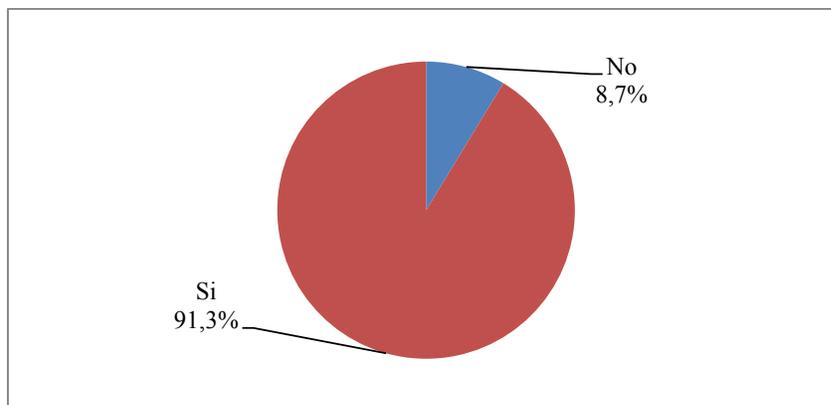
#### 4.1.2.3. Gestión de Infraestructura

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 34, el 91,3% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cumplen con este requisito, pues disponen de áreas definidas y equipadas para las diferentes actividades y procesos relacionados a su producto/servicio según el sector al que pertenecen. Este resultado implica que las empresas disponen de la infraestructura necesaria para cumplir con los requisitos de producto o servicio ofrecido al cliente, brindando al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y saludable a sus empleados, y respetando el medio ambiente. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010). Ver cuadro 34 y figura 22.

**CUADRO No. 34**  
**ÁREAS DEFINIDAS Y EQUIPADAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Áreas definidas y equipadas | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|-----------------------------|--------------|----------------|
| No                          | 35,0         | 8,7            |
| Si                          | 366,0        | 91,3           |
| <b>Total</b>                | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 22**  
**ÁREAS DEFINIDAS Y EQUIPADAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**  
**Elaboración:** Pacheco, 2014.

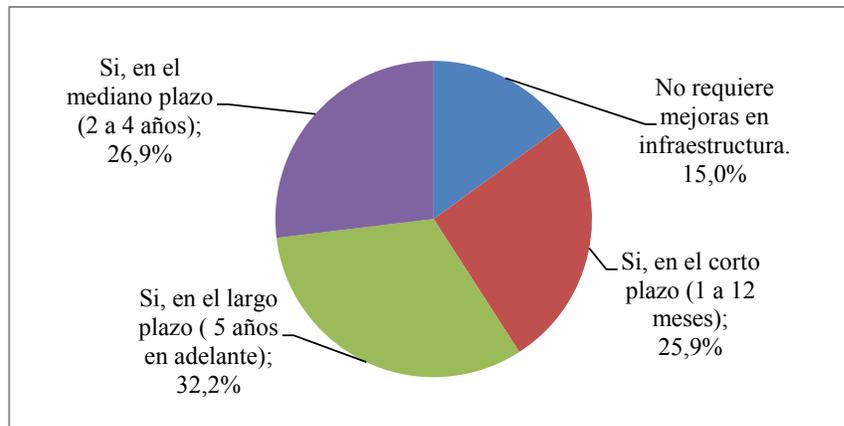
Adicionalmente, dentro de este requisito y como pregunta complementaria, se buscó determinar si las micro y pequeñas empresas han pensado en realizar mejoras en la infraestructura y han definido el plazo en el cual se piensa hacer dicha mejora.

De acuerdo a lo observado en el cuadro 35, el 75,0% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito han pensado en realizar mejoras en su infraestructura, de las cuales el 25,9% piensa en realizar mejoras en un corto plazo, el 26,9% en un mediano plazo y el 32,2% en un largo plazo. Ver cuadro 35 y figura 23.

**CUADRO No. 35**  
**REALIZACIÓN FUTURA DE MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Realización futura de mejoras en infraestructura                             |  | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--|--|------------|----------------|
| ¿Ha pensado en realizar mejoras en la infraestructura de su empresa/negocio? | No requiere mejoras en infraestructura.      | 60,0       | 15,0           |
|  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);        | 104,0      | 25,9           |
|  | Si, en el largo plazo ( 5 años en adelante); | 129,0      | 32,2           |
|  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);        | 108,0      | 26,9           |
| <b>Total</b>   |  | 401,0      | 100,0          |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 23**  
**REALIZACIÓN FUTURA DE MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**  
**Elaboración:** Pacheco, 2014.

***Por Tamaño De Empresa***

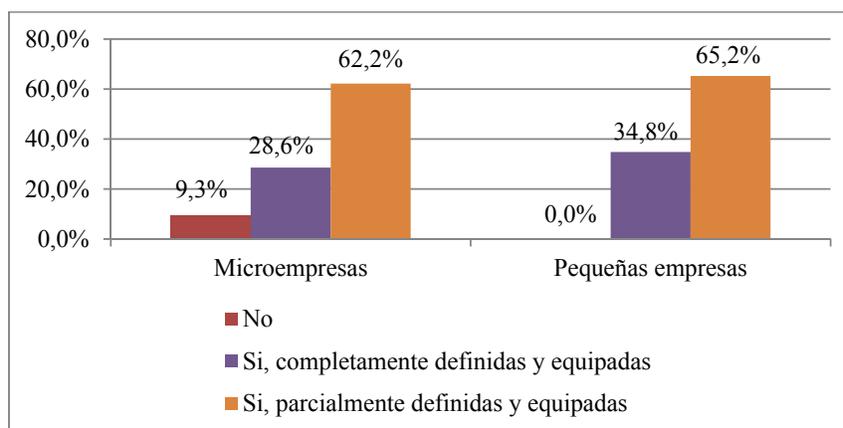
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 36, el 90,7% de las microempresas disponen de áreas definidas y equipadas, sin embargo, de este porcentaje solamente un 28,6% representa a empresas que disponen de áreas completamente definidas y equipadas, mientras que el 62,2% de las micro empresas disponen o realizan sus operaciones en áreas parcialmente definidas y equipadas para las diferentes actividades relacionadas a su producto/servicio según el sector al que pertenece.

En cuanto a las pequeñas empresas, el 100,0% de las empresas encuestadas afirman disponer de áreas definidas y equipadas, sin embargo de este porcentaje, un 34,8% representa a empresas que disponen de áreas completamente definidas y equipadas, mientras que el 65,2% representa a empresas que disponen de áreas parcialmente definidas y equipadas, para las diferentes actividades relacionadas a su producto o servicio según el sector al que pertenece. Ver cuadro 36 y figura 24.

**CUADRO No. 36**  
**ÁREAS DEFINIDAS Y EQUIPADAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Áreas definidas y equipadas  |   |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|--|---|----------------|----------------------|-------------------|-------|
|  |   |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| ¿Dispone su empresa/negocio de áreas definidas y equipadas para las diferentes actividades relacionadas a su producto/servicio según al sector al que pertenece? | No                                      | Recuento       | 35,0                 | 0,0               | 35,0  |
|  |   | Porcentaje (%) | 9,3                  | 0,0               | 8,7   |
|  | Si, completamente definidas y equipadas | Recuento       | 108,0                | 8,0               | 116,0 |
|  |   | Porcentaje (%) | 28,6                 | 34,8              | 28,9  |
|  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Recuento       | 235,0                | 15,0              | 250,0 |
|  |   | Porcentaje (%) | 62,2                 | 65,2              | 62,3  |
| Total  |   | Recuento       | 378,0                | 23,0              | 401,0 |
|  |   | Porcentaje (%) | 100,0                | 100,0             | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 24**  
**ÁREAS DEFINIDAS Y EQUIPADAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

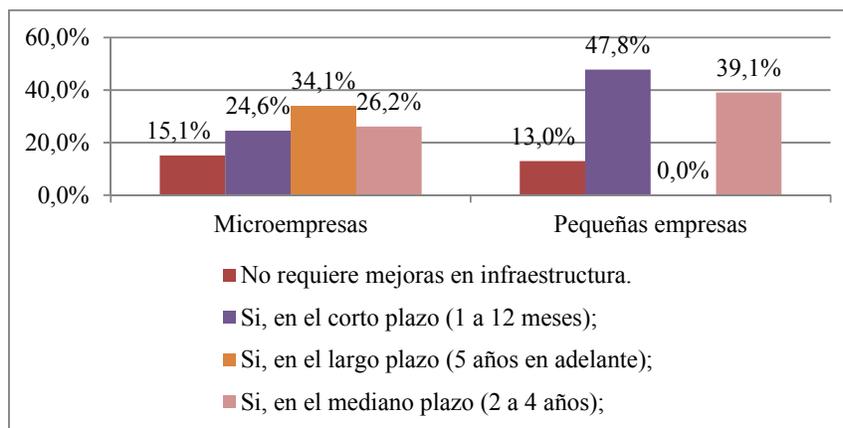
Elaboración: Pacheco, 2014.

En relación a la realización futura de mejoras en la infraestructura de acuerdo al tamaño de las empresas, se observa las pequeñas empresas presentan mayor porcentaje de intención de realizar mejoras con un 87,0% sobre el 84,9% de las microempresas, se determinó también que el plazo predominante para la realización de mejoras en la infraestructura de las microempresas es a largo plazo con un 34,1%, mientras que para la pequeña empresa la realización a corto plazo es la que predomina con un 47,8%. Ver cuadro 37 y figura 25.

**CUADRO No. 37**  
**REALIZACIÓN FUTURA DE MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Realización futura de mejoras en infraestructura                             |   | Tamaño de las empresas |                   | Total |       |
|--|---|------------------------|-------------------|-------|-------|
|  |   | Microempresas          | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Ha pensado en realizar mejoras en la infraestructura de su empresa/negocio? | No requiere mejoras en infraestructura.     | Recuento               | 57,0              | 3,0   | 60,0  |
|  |   | Porcentaje (%)         | 15,1              | 13,0  | 15,0  |
|  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Recuento               | 93,0              | 11,0  | 104,0 |
|  |   | Porcentaje (%)         | 24,6              | 47,8  | 25,9  |
|  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante); | Recuento               | 129,0             | 0,0   | 129,0 |
|  |   | Porcentaje (%)         | 34,1              | 0,0   | 32,2  |
|  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);       | Recuento               | 99,0              | 9,0   | 108,0 |
|  |   | Porcentaje (%)         | 26,2              | 39,1  | 26,9  |
| <b>Total</b>   |   | Recuento               | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|  |   | Porcentaje (%)         | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 25**  
**REALIZACIÓN FUTURA DE MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

***Por Orientación Productiva***

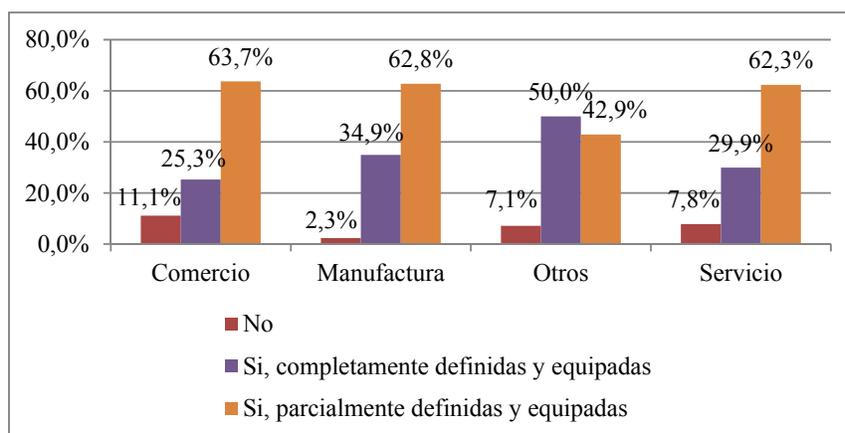
Al analizar el cumplimiento del requisito por orientación productiva, se determina que el 88,9%, el 97,7%, el 92,2% y el 92,9% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, disponen de áreas definidas y equipadas según el sector al que pertenecen, observándose que las empresas dedicadas a actividades económicas con orientación a la manufactura, son las que en un mayor porcentaje disponen de áreas definidas y equipadas para las diferentes actividades relacionadas a su producto.

Se observa además que el 25,3%, el 34,9%, el 29,9% y el 50,0% de las micro y pequeñas empresas con orientación al comercio, manufactura, servicio, y otras orientaciones productivas respectivamente, poseen áreas totalmente definidas y equipadas para las diferentes actividades relacionadas a su producto. Ver cuadro 38 y figura 26.

**CUADRO No. 38**  
**ÁREAS DEFINIDAS Y EQUIPADAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Áreas definidas y equipadas  |   |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |
|--|---|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
|  |   |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |
| ¿Dispone su empresa/negocio de áreas definidas y equipadas para las diferentes actividades relacionadas a su producto/servicio según al sector al que pertenece? | No                                      | Recuento       | 21,0                                 | 1,0         | 1,0   | 12,0     | 35,0  |
|  |   | Porcentaje (%) | 11,1                                 | 2,3         | 7,1   | 7,8      | 8,7   |
|  | Si, completamente definidas y equipadas | Recuento       | 48,0                                 | 15,0        | 7,0   | 46,0     | 116,0 |
|  |   | Porcentaje (%) | 25,3                                 | 34,9        | 50,0  | 29,9     | 28,9  |
|  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Recuento       | 121,0                                | 27,0        | 6,0   | 96,0     | 250,0 |
|  |   | Porcentaje (%) | 63,7                                 | 62,8        | 42,9  | 62,3     | 62,3  |
| Total  |   | Recuento       | 190,0                                | 43,0        | 14,0  | 154,0    | 401,0 |
|  |   | Porcentaje (%) | 100,0                                | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 26**  
**ÁREAS DEFINIDAS Y EQUIPADAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

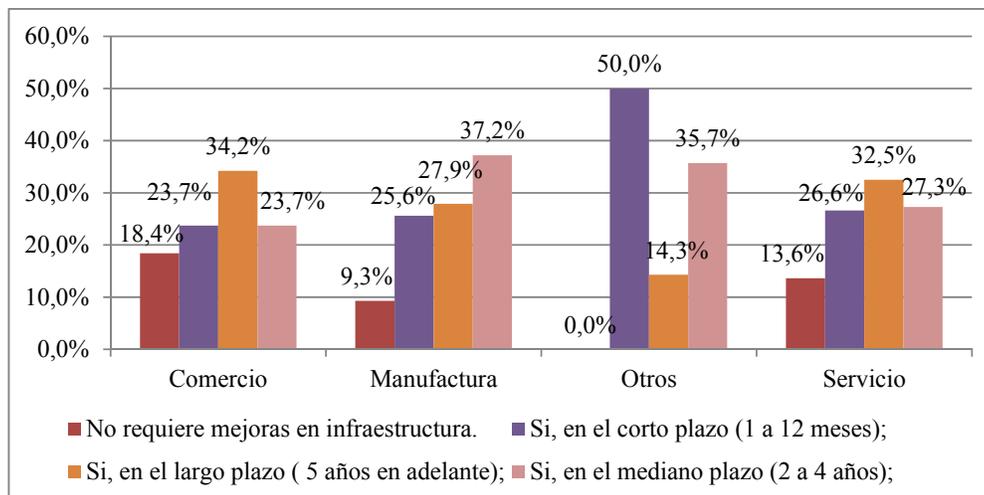
Elaboración: Pacheco, 2014.

En relación a la realización de futuras mejoras en la infraestructura en micro y pequeñas empresas clasificadas por su orientación productiva, se determina que el 81,6%, el 90,7%, el 86,4% y el 100,0% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, han pensado en realizar mejoras en la infraestructura de su empresa, predominando el poder hacerse estas mejoras en un largo plazo en las empresas con orientación al comercio y servicio con un 34,2% y 32,5% respectivamente, predominando en el mediano plazo en las empresas de manufactura con un 37,2% y predominando el largo plazo en las empresa con otra orientación productiva con un 50,0%. Ver cuadro 39 y figura 27.

**CUADRO No. 39**  
**REALIZACIÓN FUTURA DE MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LAS**  
**MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO LA**  
**ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Realización futura de mejoras en infraestructura                             |  |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|--|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |  |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Ha pensado en realizar mejoras en la infraestructura de su empresa/negocio? | No requiere mejoras en infraestructura.      | Recuento       | 35,0                                 | 4,0         | 0,0   | 21,0     | 60,0  |       |
|  |  | Porcentaje (%) | 18,4                                 | 9,3         | 0,0   | 13,6     | 15,0  |       |
|  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);        | Recuento       | 45,0                                 | 11,0        | 7,0   | 41,0     | 104,0 |       |
|  |  | Porcentaje (%) | 23,7                                 | 25,6        | 50,0  | 26,6     | 25,9  |       |
|  | Si, en el largo plazo ( 5 años en adelante); | Recuento       | 65,0                                 | 12,0        | 2,0   | 50,0     | 129,0 |       |
|  |  | Porcentaje (%) | 34,2                                 | 27,9        | 14,3  | 32,5     | 32,2  |       |
|  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);        | Recuento       | 45,0                                 | 16,0        | 5,0   | 42,0     | 108,0 |       |
|  |  | Porcentaje (%) | 23,7                                 | 37,2        | 35,7  | 27,3     | 26,9  |       |
|  | <b>Total</b>                                 |                | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |  |                | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 27**

**REALIZACIÓN FUTURA DE MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

**4.1.3. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Ventas**

**4.1.3.1. Conocimiento del Mercado**

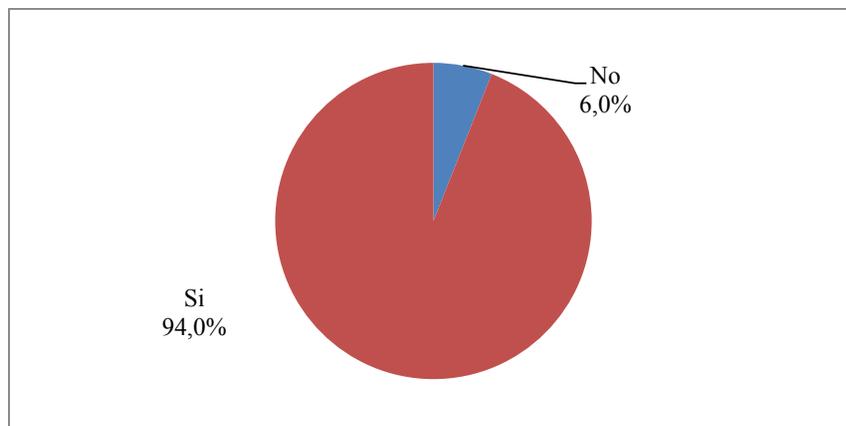
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 40, el 94,0% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cumplen con este requisito, pues manejan algún tipo de información de mercado, este tipo de información es de vital importancia para llevar a cabo la correcta toma de decisiones presentes o futuras de la empresa, y permite mantener la información necesaria para conocer el mercado, identificando los clientes, los competidores, los proveedores y otros agentes involucrados en el negocio. (Chavarría, 2011). Ver cuadro 40 y figura 28.

**CUADRO No. 40**

**MANEJO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Manejo de información de mercado | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|----------------------------------|------------|----------------|
| No                               | 24,0       | 6,0            |
| Si                               | 377,0      | 94,0           |
| <b>Total</b>                     | 401,0      | 100,0          |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 28**  
**MANEJO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS**  
**EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

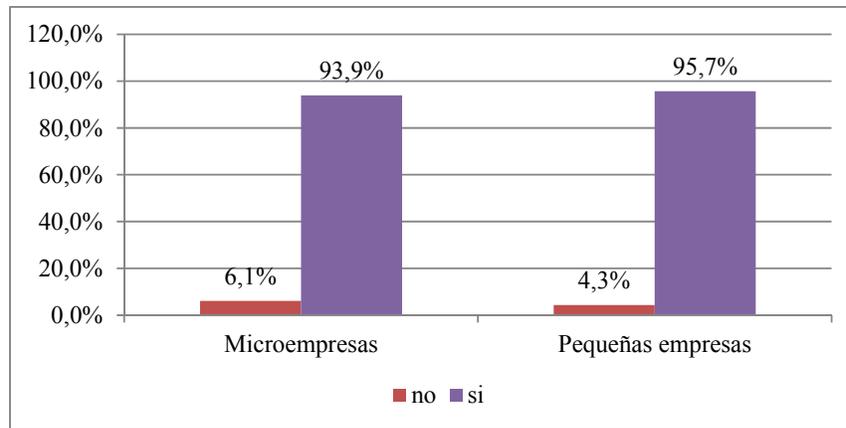
*Por Tamaño De Empresa*

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que el 93,9% de las microempresas y el 95,7% de las pequeñas empresas manejan algún tipo de información de mercado, determinando que las pequeñas empresas son las que en un mayor porcentaje manejan esta información. Ver cuadro 41 y figura 29.

**CUADRO No. 41**  
**MANEJO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS**  
**EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Manejo de información de mercado |    |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|----------------------------------|----|----------------|----------------------|-------------------|-------|
|                                  |    |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| Manejo de información de mercado | no | Recuento       | 23,0                 | 1,0               | 24,0  |
|                                  |    | Porcentaje (%) | 6,1                  | 4,3               | 6,0   |
|                                  | si | Recuento       | 355,0                | 22,0              | 377,0 |
|                                  |    | Porcentaje (%) | 93,9                 | 95,7              | 94,0  |
| Total                            |    |                | Recuento             | 378,0             | 401,0 |
|                                  |    |                | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 29**  
**MANEJO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS**  
**EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

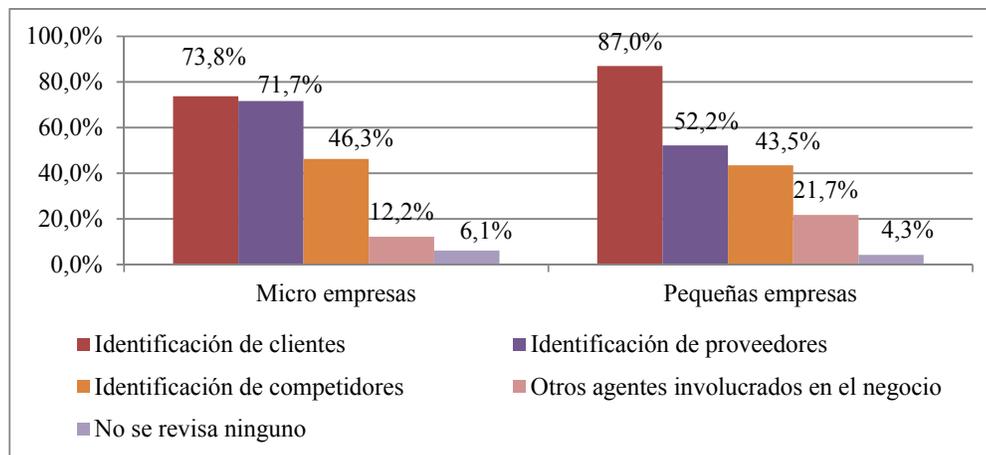
Elaboración: Pacheco 2014.

Al analizar el tipo de información de mercado que manejan las empresas de acuerdo a su tamaño, se determina que tanto las micro y pequeñas empresas manejan con mayor frecuencia información referente a identificación de clientes con un 73,8% y 87,0% respectivamente. Ver cuadro 42 y figura 30.

**CUADRO No. 42**  
**TIPO DE INFORMACIÓN DE MERCADO MANEJADO EN LAS MICRO Y**  
**PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE**  
**LA EMPRESA.**

| Tipo de información de mercado manejada                          |  | Tamaño de la empresa |                   |      |
|--|--|----------------------|-------------------|------|
|  |  | Micro empresas       | Pequeñas empresas |      |
| ¿Qué tipo de información del mercado maneja la empresa/negocio?: | Identificación de clientes               | Recuento             | 279,0             | 20,0 |
|  |  | Porcentaje (%)       | 73,8              | 87,0 |
|  | Identificación de proveedores            | Recuento             | 271,0             | 12,0 |
|  |  | Porcentaje (%)       | 71,7              | 52,2 |
|  | Identificación de competidores           | Recuento             | 175,0             | 10,0 |
|  |  | Porcentaje (%)       | 46,3              | 43,5 |
|  | Otros agentes involucrados en el negocio | Recuento             | 46,0              | 5,0  |
|  |  | Porcentaje (%)       | 12,2              | 21,7 |
|  | No se revisa ninguno                     | Recuento             | 23,0              | 1,0  |
|  |  | Porcentaje (%)       | 6,1               | 4,3  |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 30**  
**TIPO DE INFORMACIÓN DE MERCADO MANEJADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

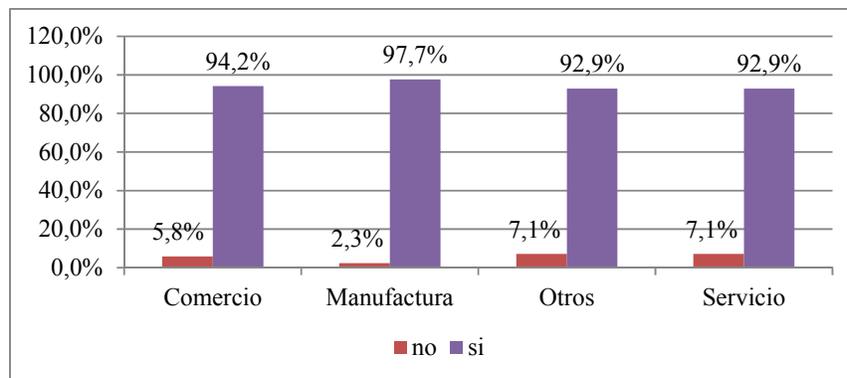
*Por Orientación productiva*

En relación al manejo de información de mercado en micro y pequeñas empresas clasificadas por su orientación productiva, se determina que el 94,2%, el 97,7%, el 92,9% y el 92,9% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, manejan información de mercado, predominando en el manejo de esta información las empresas con orientación a la manufactura con un 97,7%. Ver cuadro 43 y figura 31.

**CUADRO No. 43**  
**MANEJO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Presupuesto o flujo de caja                |    | Orientación Productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Maneja su empresa/negocio un presupuesto? | no | Recuento                             | 11,0        | 1,0   | 1,0      | 11,0  | 24,0  |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 5,8         | 2,3   | 7,1      | 7,1   | 6,0   |
|  | si | Recuento                             | 179,0       | 42,0  | 13,0     | 143,0 | 377,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 94,2        | 97,7  | 92,9     | 92,9  | 94,0  |
| Total                                      |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 31**  
**MANEJO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

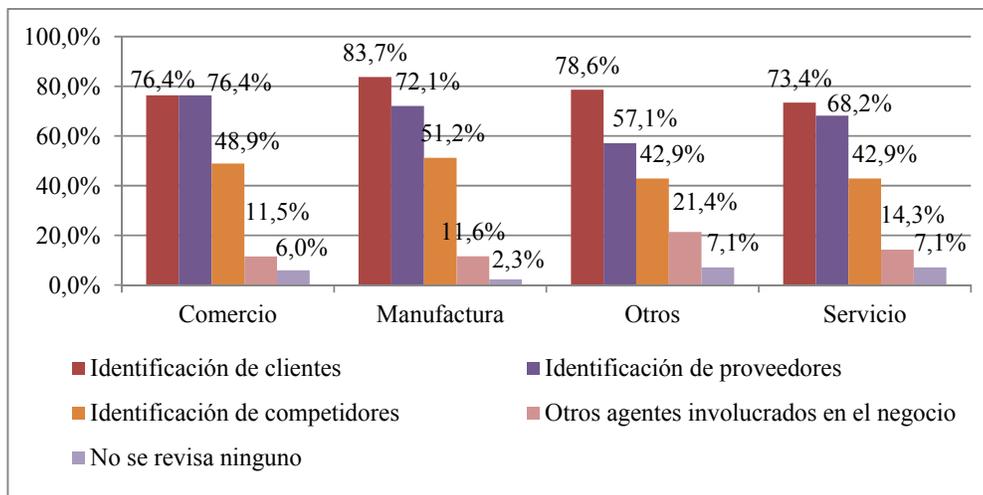
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al analizar el tipo de información de mercado que manejan las empresas de acuerdo su orientación productiva, se determina que en las empresas con orientación al comercio manejan en un mayor porcentaje información sobre la identificación de clientes y proveedores en un 76,4% respectivamente, las empresas con orientación a la manufactura, servicio y otra orientación productiva, manejan principalmente información referente a la identificación de clientes con un 83,7%, 73,4% y 78,6% respectivamente. Ver cuadro 44 y figura 32.

**CUADRO No. 44**  
**TIPO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Tipo de información de mercado manejada                          |  | Orientación productiva de la empresa |             |       |          |       |
|--|--|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
|  |  | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |
| ¿Qué tipo de información del mercado maneja la empresa/negocio?: | Identificación de clientes               | Recuento                             | 139,0       | 36,0  | 11,0     | 113,0 |
|  |  | Porcentaje (%)                       | 76,4        | 83,7  | 78,6     | 73,4  |
|  | Identificación de proveedores            | Recuento                             | 139,0       | 31,0  | 8,0      | 105,0 |
|  |  | Porcentaje (%)                       | 76,4        | 72,1  | 57,1     | 68,2  |
|  | Identificación de competidores           | Recuento                             | 89,0        | 22,0  | 6,0      | 66,0  |
|  |  | Porcentaje (%)                       | 48,9        | 51,2  | 42,9     | 42,9  |
|  | Otros agentes involucrados en el negocio | Recuento                             | 21,0        | 5,0   | 3,0      | 22,0  |
|  |  | Porcentaje (%)                       | 11,5        | 11,6  | 21,4     | 14,3  |
|  | No se revisa ninguno                     | Recuento                             | 11,0        | 1,0   | 1,0      | 11,0  |
|  |  | Porcentaje (%)                       | 6,0         | 2,3   | 7,1      | 7,1   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 32**  
**TIPO DE INFORMACIÓN DE MERCADO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

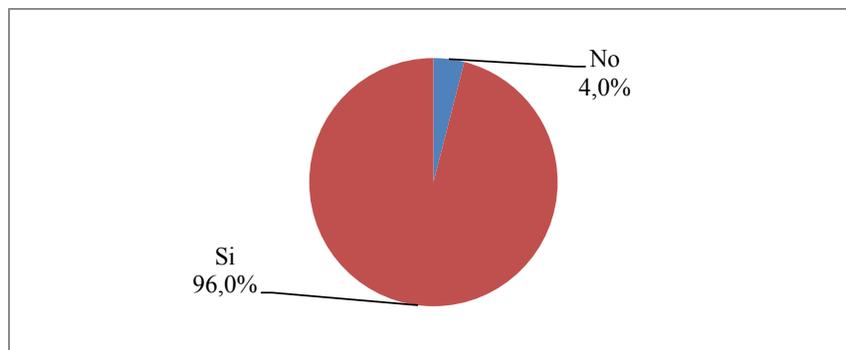
#### 4.1.3.2. Requisitos del Producto

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 45, el 96,0% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito tienen establecidas las características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio, lo cual sugiere que los productos o servicios ofrecidos por las microempresas cumplen con los requisitos aplicables. Ver cuadro 45 y figura 33.

**CUADRO No. 45**  
**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO ANTES DE SU PRODUCCIÓN,**  
**COMERCIALIZACIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LAS MICRO Y**  
**PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Características del producto/<br>servicio | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|---|--------------|----------------|
| No  | 16,0         | 4,0            |
| Si  | 385,0        | 96,0           |
| <b>Total</b>                              | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 33**  
**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO ANTES DE SU PRODUCCIÓN,**  
**COMERCIALIZACIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LAS MICRO Y**  
**PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

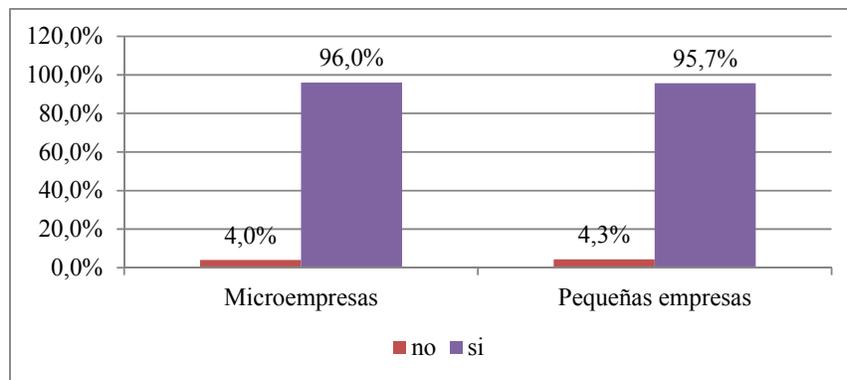
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que el 96,0% de las micro empresas y el 95,7% de las pequeñas empresas tienen establecidas las características del producto o servicio antes de su producción o prestación de servicio, determinando que las microempresas son las que en un mayor porcentaje, tienen establecidas las características del producto o servicio antes de su producción o prestación de servicio. Ver cuadro 46 y figura 34.

**CUADRO No. 46**  
**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO ANTES DE SU PRODUCCIÓN,**  
**COMERCIALIZACIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ACUERDO AL TAMAÑO**  
**DE LA EMPRESA, EN LA CIUDAD DE QUITO.**

| Características del producto/ servicio  |    |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|---|----|----------------|----------------------|-------------------|-------|-------|
|   |    |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Se tienen establecidas las características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio? | no | Recuento       | 15,0                 | 1,0               | 16,0  |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 4,0                  | 4,3               | 4,0   |       |
|   | si | Recuento       | 363,0                | 22,0              | 385,0 |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 96,0                 | 95,7              | 96,0  |       |
| Total   |    |                | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|   |    |                | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 34**  
**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO ANTES DE SU PRODUCCIÓN,**  
**COMERCIALIZACIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LAS MICRO Y**  
**PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

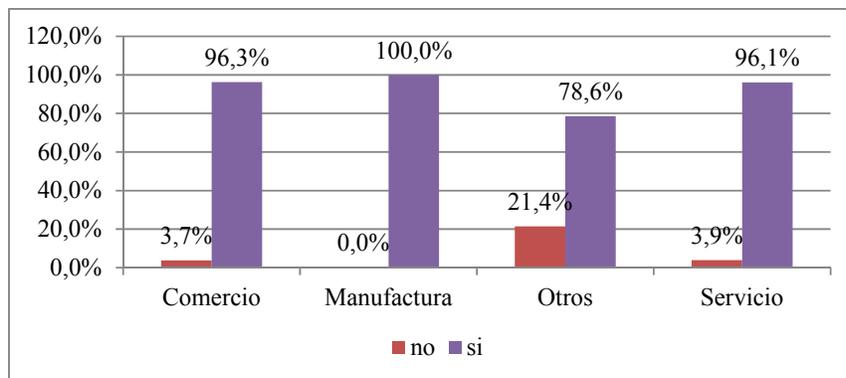
*Por Orientación Productiva*

De acuerdo a los resultados del cuadro 47, el 96,3%, el 100,0%, el 96,1% y el 78,6% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, tienen establecidas las características del producto o servicio antes de su producción o prestación de servicio, observándose que las empresas con orientación a la manufactura son las que presentan un mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito, con un 100,0% de cumplimiento. Ver cuadro 47 y figura 35.

**CUADRO No. 47**  
**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO ANTES DE SU PRODUCCIÓN,**  
**COMERCIALIZACIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ACUERDO A LAS**  
**ORIENTACIÓN PRODUCTIVA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA**  
**CIUDAD DE QUITO.**

| Características del producto/ servicio  |    |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|---|----|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|   |    |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Se tienen establecidas las características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio? | no | Recuento       | 7,0                                  | 0,0         | 3,0   | 6,0      | 16,0  |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 3,7                                  | 0,0         | 21,4  | 3,9      | 4,0   |       |
|   | si | Recuento       | 183,0                                | 43,0        | 11,0  | 148,0    | 385,0 |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 96,3                                 | 100,0       | 78,6  | 96,1     | 96,0  |       |
| Total   |    |                | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|   |    |                | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 35**  
**CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO ANTES DE SU PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE ACUERDO A LAS ORIENTACIÓN PRODUCTIVA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

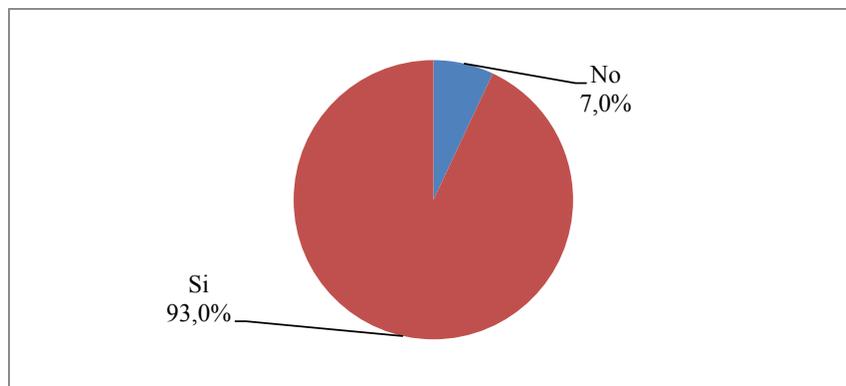
#### 4.1.3.3. Acuerdos con los Clientes

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 48, el 93,0% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito cumplen con este requisito, pues afirman registrar los compromisos comerciales efectuados con el cliente, estos compromisos y cualquier modificación acordada con el cliente, de acuerdo a la norma INEN 2537:2010, deberá estar definida y confirmada por las partes, y deberá incluir como mínimo las características y cantidad del producto o servicio solicitado por el cliente, así como las condiciones de entrega y pago. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010). Ver cuadro 48 y figura 36.

**CUADRO No. 48**  
**REGISTRO DE LOS COMPROMISOS COMERCIALES CON EL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Compromisos comerciales con el cliente | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--|------------|----------------|
| No                                     | 28,0       | 7,0            |
| Si                                     | 373,0      | 93,0           |
| Total                                  | 401,0      | 100,0          |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 36**  
**REGISTRO DE LOS COMPROMISOS COMERCIALES CON EL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

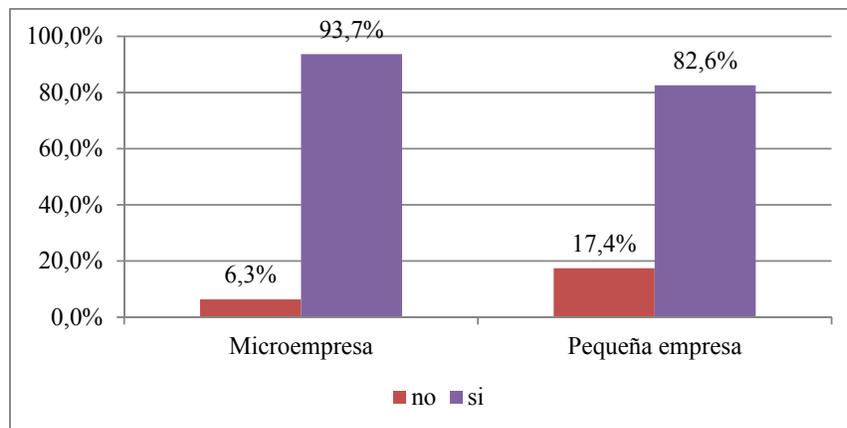
*Por Tamaño De Empresa*

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que un 93,7% de las micro empresas y un 82,6% de las pequeñas registran los compromisos comerciales con el cliente como lo son características y cantidad de producto o servicio, determinando que las microempresas son las en un mayor porcentaje registran los compromisos comerciales con el cliente como lo son características y cantidad de producto o servicio solicitado por el cliente. Ver cuadro 49 y figura 37.

**CUADRO No. 49**  
**REGISTRO DE LOS COMPROMISOS COMERCIALES CON EL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Compromisos comerciales con el cliente                       |    | Tamaño de la empresa |                 | Total |       |
|--|----|----------------------|-----------------|-------|-------|
|  |    | Microempresa         | Pequeña empresa |       |       |
| ¿Los compromisos comerciales con el cliente son registrados? | no | Recuento             | 24,0            | 4,0   | 28,0  |
|  |    | Porcentaje (%)       | 6,3             | 17,4  | 7,0   |
|  | si | Recuento             | 354,0           | 19,0  | 373,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 93,7            | 82,6  | 93,0  |
| Total  |    | Recuento             | 378,0           | 23,0  | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 100,0           | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 37**  
**REGISTRO DE LOS COMPROMISOS COMERCIALES CON EL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

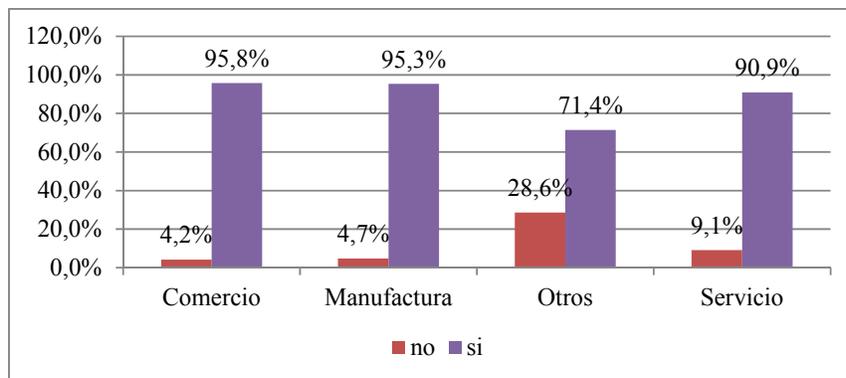
***Por Orientación Productiva***

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 95,8%, el 95,3%, el 90,9% y el 71,4% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, tienen registrados los compromisos comerciales solicitados por el cliente como lo son características y cantidad de producto o servicio, observándose que las empresas con orientación al comercio son las que presentan un mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito con un 95,8% de cumplimiento. Ver cuadro 50 y figura 38.

**CUADRO No. 50**  
**REGISTRO DE LOS COMPROMISOS COMERCIALES CON EL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Compromisos comerciales con el cliente  |    |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |
|---|----|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
|   |    |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |
| ¿Los compromisos comerciales con el cliente (características y cantidad del producto o servicio solicitado, condiciones de entrega y pago) son registrados? | no | Recuento       | 8,0                                  | 2,0         | 4,0   | 14,0     | 28,0  |
|   |    | Porcentaje (%) | 4,2                                  | 4,7         | 28,6  | 9,1      | 7,0   |
|   | si | Recuento       | 182,0                                | 41,0        | 10,0  | 140,0    | 373,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 95,8                                 | 95,3        | 71,4  | 90,9     | 93,0  |
| Total   |    | Recuento       | 190,0                                | 43,0        | 14,0  | 154,0    | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 100,0                                | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 38**  
**REGISTRO DE LOS COMPROMISOS COMERCIALES CON EL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.4. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Operaciones

##### 4.1.4.1. Planificación de Producción / Servicio

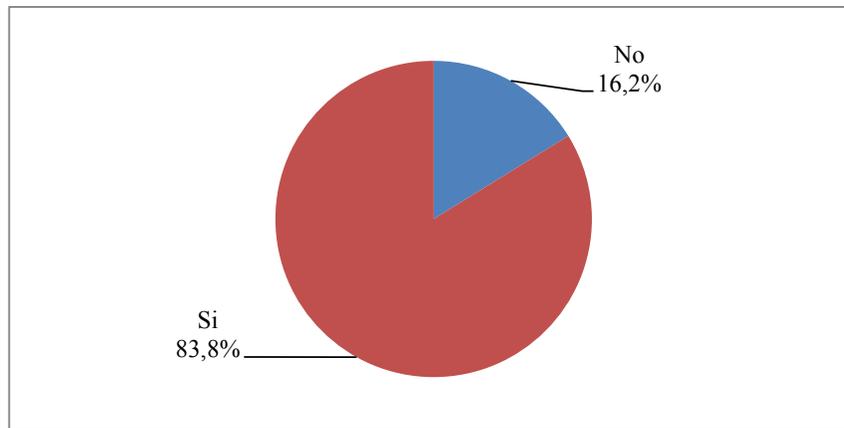
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 83,8% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cumplen con este requisito, pues como parte de su planificación de producción o servicio, han identificado y documentado los procedimientos de las operaciones en las micro y pequeñas empresas en estudio. Este resultado sugiere que las empresas al conocer sus procesos operativos, podrán mantener y mejorar los procesos necesarios para la elaboración del producto y/o prestación del servicio para que se ejecuten bajo condiciones controladas. Ver cuadro 51 y figura 39.

Adicionalmente, la planificación de producción deberá contemplar la definición de estándares e instructivos de trabajo para la realización de los procesos cuando sea aplicable. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

**CUADRO No. 51**  
**IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS OPERACIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Identificación y documentación de procedimientos de operaciones | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---|------------|----------------|
| No  | 65,0       | 16,2           |
| Si  | 336,0      | 83,8           |
| Total   | 401,0      | 100,0          |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 39**  
**IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS OPERACIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

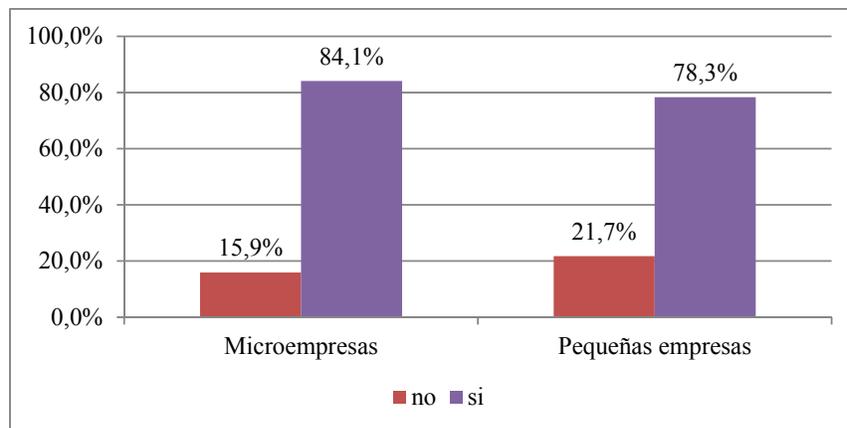
*Por Tamaño De Empresa*

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que el 84,1% de las micro empresas y el 78,3% de las pequeñas han identificado y documentado los procedimientos de las operaciones de su empresa, determinando que las microempresas son las en un mayor porcentaje identifican y documentan los procedimientos de sus operaciones. Ver cuadro 52 y figura 40.

**CUADRO No. 52**  
**IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS OPERACIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Identificación y documentación de procedimientos de operaciones                                 |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|---|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|   |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Se han identificado y documentado los procedimientos de las operaciones de su empresa/negocio? | no | Recuento             | 60,0              | 5,0   | 65,0  |
|   |    | Porcentaje (%)       | 15,9              | 21,7  | 16,2  |
|   | si | Recuento             | 318,0             | 18,0  | 336,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 84,1              | 78,3  | 83,8  |
| Total   |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 40**  
**IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS OPERACIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

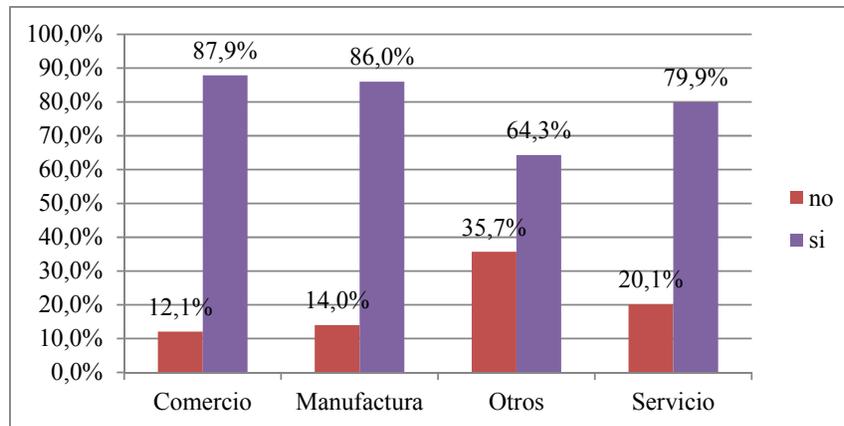
***Por Orientación Productiva***

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 87,9%, el 86,0%, el 79,9% y el 64,3% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, han identificado y documentado los procedimientos de las operaciones de su empresa, observándose que las empresas con orientación al comercio son las que presentan un mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito con un 87,9% de cumplimiento. Ver cuadro 53 y figura 41.

**CUADRO No. 53**  
**IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS OPERACIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LAS ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Identificación y documentación de procedimientos de operaciones                                 |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|---|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|   |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Se han identificado y documentado los procedimientos de las operaciones de su empresa/negocio? | no | Recuento                             | 23,0        | 6,0   | 5,0      | 31,0  | 65,0  |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 12,1        | 14,0  | 35,7     | 20,1  | 16,2  |
|   | si | Recuento                             | 167,0       | 37,0  | 9,0      | 123,0 | 336,0 |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 87,9        | 86,0  | 64,3     | 79,9  | 83,8  |
| Total   |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 41**  
**IDENTIFICACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS OPERACIONES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LAS ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.4.2. Compras

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 54, el 94,3% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cumplen este requisito, pues requieren cumplir con requisitos en materiales o materia prima antes de su aprobación de compra. Los requisitos deben incluir al menos características, cantidad, plazo y precio. Ver cuadro 54 y figura 42.

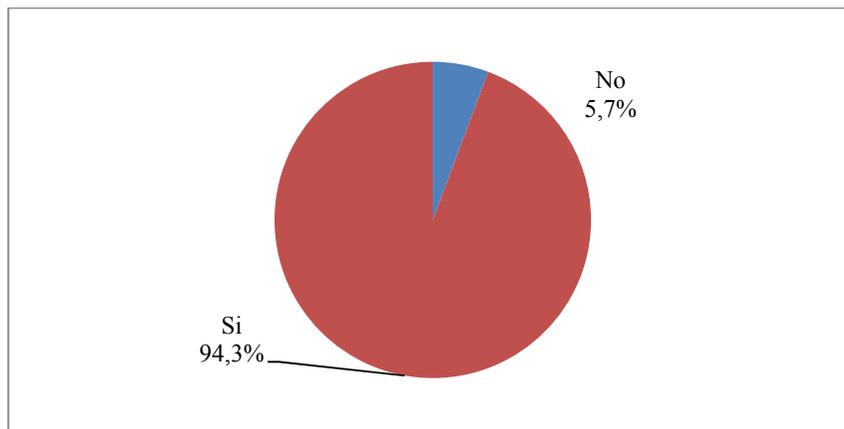
Es necesario resaltar que las empresas deben contar con un listado de los materiales y requisitos necesarios para lograr el cumplimiento de las características finales de sus productos y/o servicios, sin embargo al manejar la investigación por medio de una entrevista, y no con una auditoría de gestión, se dificulta poder obtener evidencias, pero los resultados obtenidos, demuestran que estas empresas otorgan la importancia que merecen las compras dentro de la gestión de operaciones. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

Dentro de este requisito se deberá tomar en cuenta que todo el proceso de compra deberá contar con un proceso de compras que asegure la provisión oportuna de materiales e insumos; un listado de materiales y requisitos necesarios; una adecuada identificación de proveedores, una adecuada recepción de materiales y un inventario.

**CUADRO No. 54**  
**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN MATERIALES ANTES DE APROBACIÓN DE COMPRA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|--|--------------|----------------|
| No   | 23,0         | 5,7            |
| Si   | 378,0        | 94,3           |
| <b>Total</b>   | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 42**  
**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN MATERIALES ANTES DE APROBACIÓN DE COMPRA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

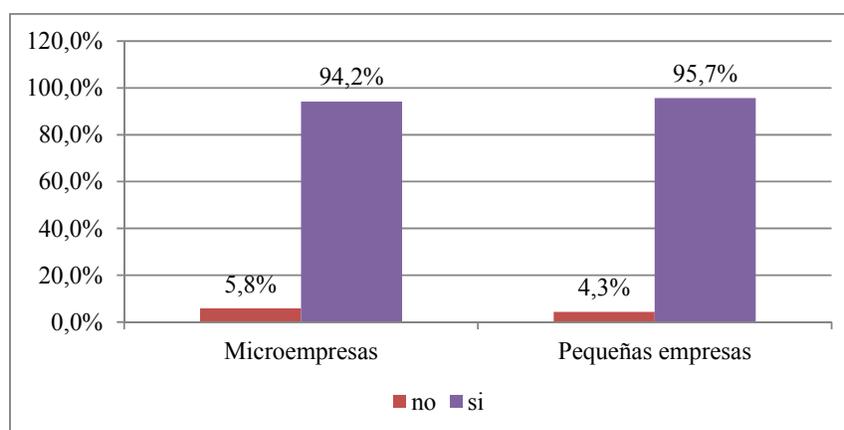
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito de acuerdo al tamaño de la empresa, se observa que el 94,2% de las micro empresas y el 95,7% de las pequeñas empresas, requieren cumplir con requisitos en materiales o materia prima antes de la aprobación de compra. Ver cuadro 55 y figura 43.

**CUADRO No. 55**  
**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN MATERIALES ANTES DE APROBACIÓN DE COMPRA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra   |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|--|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|  |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Los materiales/materia prima que son adquiridos para la empresa/negocio, necesitan cumplir con requisitos específicos antes de su aprobación de compra? | no | Recuento             | 22,0              | 1,0   | 23,0  |
|  |    | Porcentaje (%)       | 5,8               | 4,3   | 5,7   |
|  | sí | Recuento             | 356,0             | 22,0  | 378,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 94,2              | 95,7  | 94,3  |
| Total  |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 43**

**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN MATERIALES ANTES DE APROBACIÓN DE COMPRA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

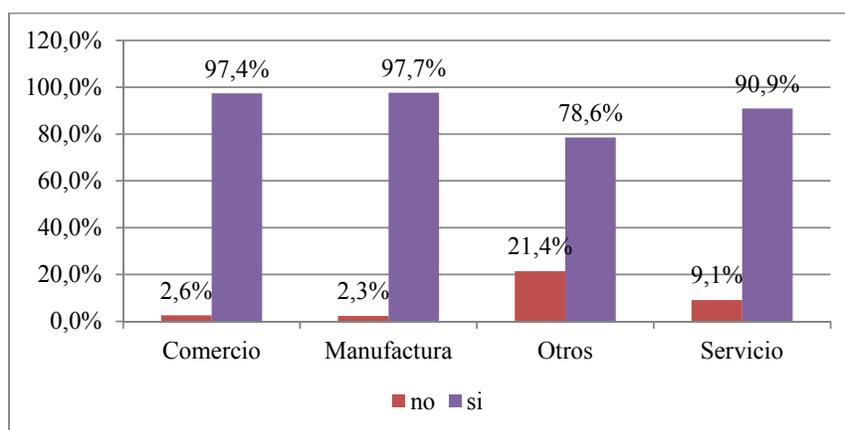
#### *Por Orientación Productiva*

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 97,4%, el 97,7%, el 90,9% y el 78,6% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, necesitan cumplir con requisitos en materiales o materia prima antes de la aprobación de compra, observándose que las empresas con orientación a la manufactura son las que presentan mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito con un 97,7% de cumplimiento. Ver cuadro 56 y figura 44.

**CUADRO No. 56**  
**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN MATERIALES ANTES DE APROBACIÓN DE COMPRA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LAS ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Cumplimiento de requisitos en materiales antes de aprobación de compra   |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Los materiales/materia prima que son adquiridos para la empresa/negocio, necesitan cumplir con requisitos específicos antes de su aprobación de compra? | no | Recuento                             | 5,0         | 1,0   | 3,0      | 14,0  | 23,0  |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 2,6         | 2,3   | 21,4     | 9,1   | 5,7   |
|  | si | Recuento                             | 185,0       | 42,0  | 11,0     | 140,0 | 378,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 97,4        | 97,7  | 78,6     | 90,9  | 94,3  |
| Total  |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 44**  
**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EN MATERIALES ANTES DE APROBACIÓN DE COMPRA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LAS ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.4.3. Control de Producción o Prestación del Servicio

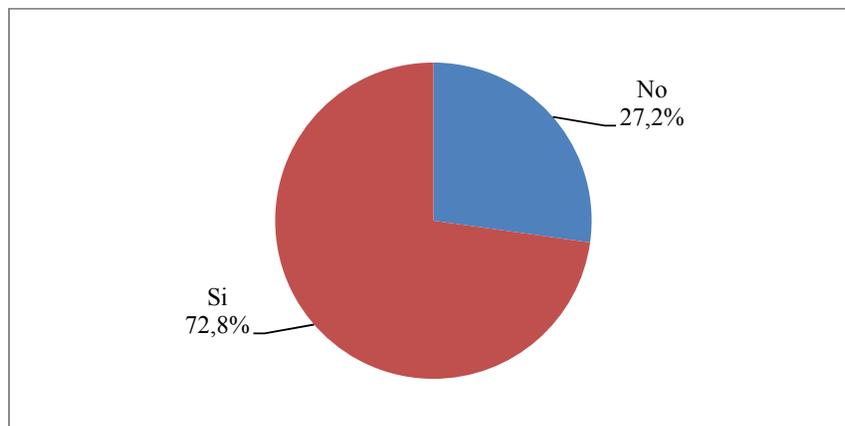
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 57, el 72,8% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, realizan una programación periódica de las actividades operativas como parte del control de la producción o prestación del servicio. Ver cuadro 57 y figura 45.

Es importante destacar que la empresa debe establecer periódicamente una programación de las actividades de producción o prestación de servicio, considerando los requerimientos de sus clientes, los plazos de entrega, materiales, personal e insumos para cumplirlos. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

**CUADRO No. 57**  
**PROGRAMACIÓN PERIÓDICA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| <b>Programación periódica de actividades operativas</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---|-------------------|-----------------------|
| No  | 109,0             | 27,2                  |
| Si  | 292,0             | 72,8                  |
| <b>Total</b>  | <b>401,0</b>      | <b>100,0</b>          |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 45**  
**PROGRAMACIÓN PERIÓDICA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

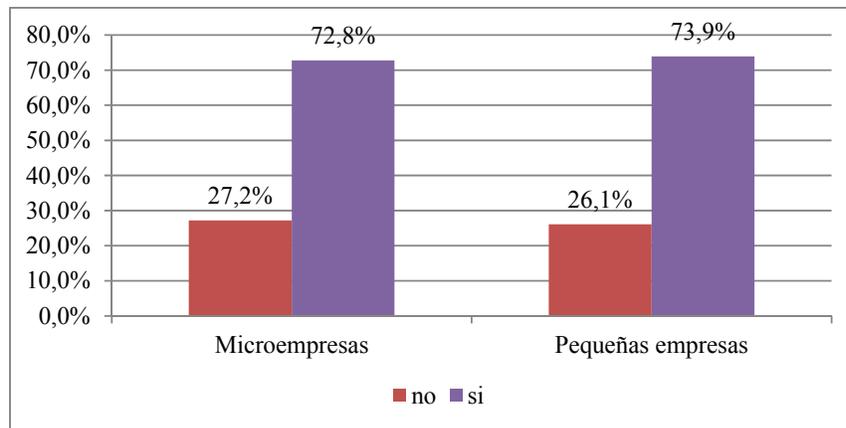
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que el 72,8% de las micro empresas y el 73,9% de las pequeñas empresas realizan una programación periódica de las actividades operativas, determinando que las pequeñas empresas son las en un mayor porcentaje realizan una programación periódica de las actividades operativas frente a las microempresas. Ver cuadro 58 y figura 46.

**CUADRO No. 58**  
**PROGRAMACIÓN PERIÓDICA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Programación periódica de actividades operativas  |    |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|---|----|----------------|----------------------|-------------------|-------|
|   |    |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| ¿Se realiza una programación periódica de actividades operativas de producción, comercialización o prestación del servicio en su empresa/negocio? | no | Recuento       | 103,0                | 6,0               | 109,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 27,2                 | 26,1              | 27,2  |
|   | si | Recuento       | 275,0                | 17,0              | 292,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 72,8                 | 73,9              | 72,8  |
| <b>Total</b>  |    | Recuento       | 378,0                | 23,0              | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 100,0                | 100,0             | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 46**  
**PROGRAMACIÓN PERIÓDICA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

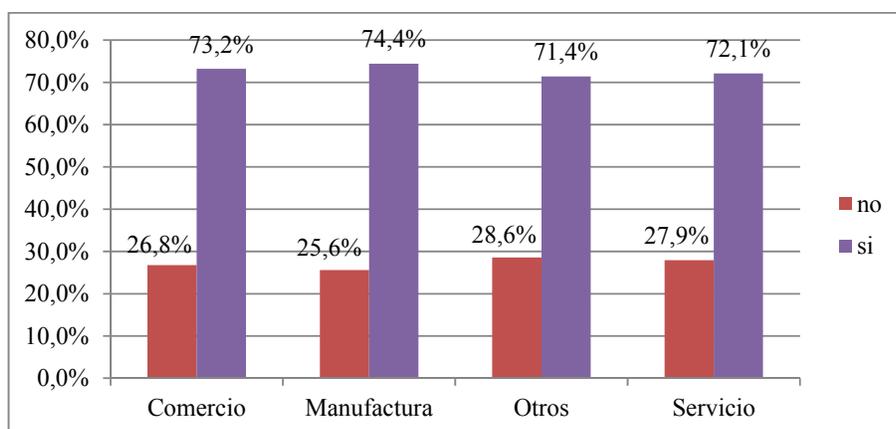
***Por Orientación Productiva***

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 73,2%, el 74,4%, el 72,1% y el 71,4% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, realizan una programación periódica de las actividades operativas, observándose que las empresas con orientación a la manufactura, son las que presentan un mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito con un 74,4% de cumplimiento. Ver cuadro 59 y figura 47.

**CUADRO No. 59**  
**PROGRAMACIÓN PERIÓDICA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Programación periódica de actividades operativas  |    |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|---|----|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|   |    |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Se realiza una programación periódica de actividades operativas de producción, comercialización o prestación del servicio en su empresa/negocio? | no | Recuento       | 51,0                                 | 11,0        | 4,0   | 43,0     | 109,0 |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 26,8                                 | 25,6        | 28,6  | 27,9     | 27,2  |       |
|   | si | Recuento       | 139,0                                | 32,0        | 10,0  | 111,0    | 292,0 |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 73,2                                 | 74,4        | 71,4  | 72,1     | 72,8  |       |
| Total   |    |                | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|   |    |                | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 47**  
**PROGRAMACIÓN PERIÓDICA DE ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.4.4. Control de Calidad

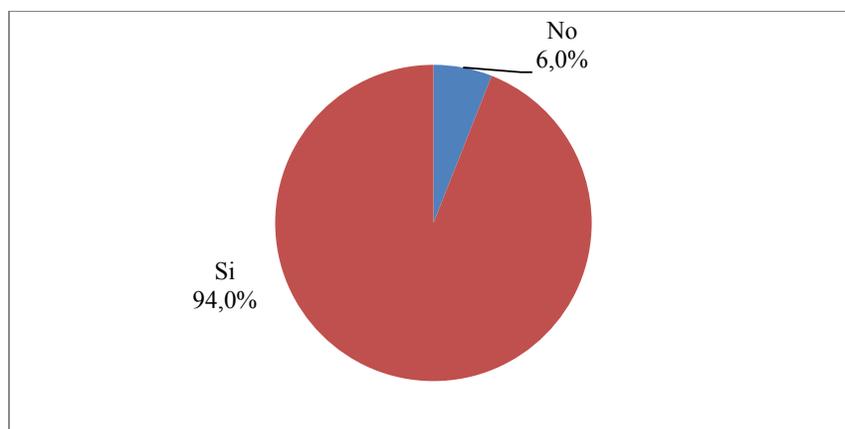
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 60, el 94,0% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, verifican especificaciones establecidas en los productos/servicios durante su producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente. Este resultado demuestra que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito al realizar control de calidad, cumplen los requisitos previamente establecidos en sus productos o servicios. Ver cuadro 60 y figura 48.

La norma INEN 2537:2010, indica adicionalmente que cuando se detecte un producto y/o servicio no conforme, este debe ser identificado, separado de producto conforme y establecer el tratamiento correspondiente. Se debe mantener registros tanto de los controles realizados, como de la identificación y tratamiento de productos y/o servicio no conforme. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

**CUADRO No. 60**  
**CONTROL DE CALIDAD DURANTE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIO ANTES DE LA ENTREGA AL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Verificación de especificaciones en productos/ servicios antes de la entrega al cliente | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|---|--------------|----------------|
| No  | 24,0         | 6,0            |
| Si  | 377,0        | 94,0           |
| <b>Total</b>  | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 48**  
**CONTROL DE CALIDAD DURANTE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIO ANTES DE LA ENTREGA AL CLIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

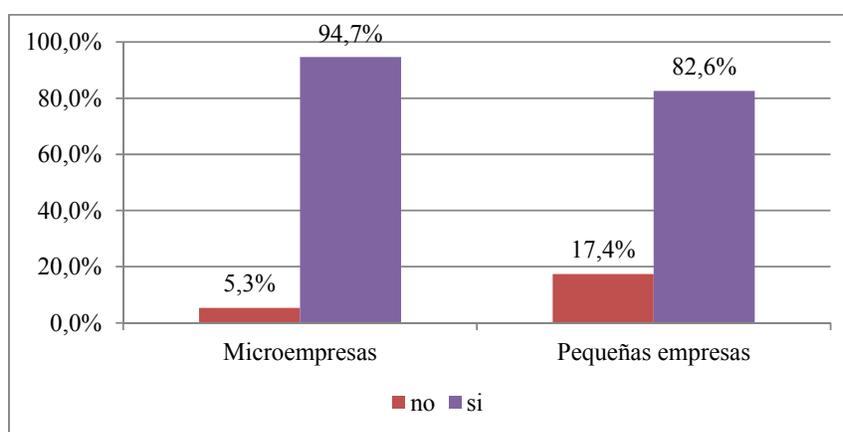
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que el 94,7% de las micro empresas y el 82,6% de las pequeñas empresas verifican especificaciones establecidas en los productos/servicios durante su producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente, determinando que las micro empresas realizan en mayor porcentaje el control de calidad. Ver cuadro 61 y figura 49.

**CUADRO No.61**  
**CONTROL DE CALIDAD DURANTE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y/O**  
**PRESTACIÓN DE SERVICIO ANTES DE LA ENTREGA AL CLIENTE EN EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Verificación de especificaciones en productos/ servicios antes de la entrega al cliente   |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|---|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|   |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Se verifican especificaciones establecidas en los productos/servicios durante su producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente? | no | Recuento             | 20,0              | 4,0   | 24,0  |
|   |    | Porcentaje (%)       | 5,3               | 17,4  | 6,0   |
|   | si | Recuento             | 358,0             | 19,0  | 377,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 94,7              | 82,6  | 94,0  |
| <b>Total</b>  |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 49**

**CONTROL DE CALIDAD DURANTE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y/O**  
**PRESTACIÓN DE SERVICIO ANTES DE LA ENTREGA AL CLIENTE EN EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

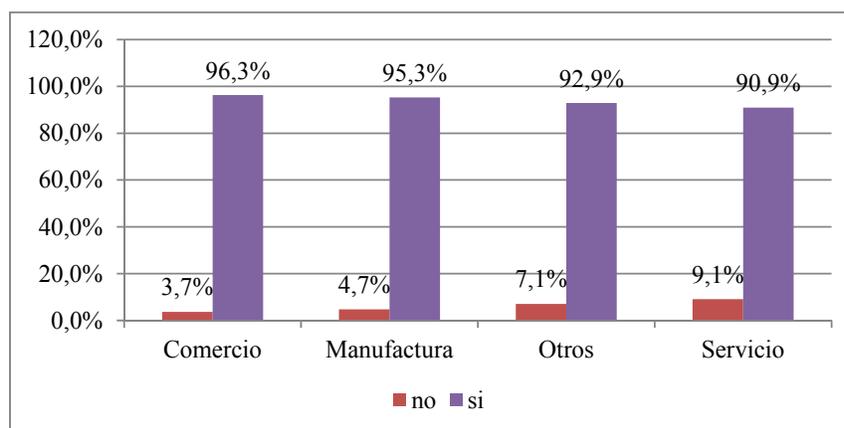
***Por Orientación Productiva***

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 96,3%, el 95,3%, el 90,9% y el 92,9% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, verifican especificaciones establecidas en los productos/servicios durante su producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente, observándose que las empresas con orientación al comercio realizan en mayor porcentaje el control de calidad con un 96,3%. Ver cuadro 62 y figura 50.

**CUADRO No. 62**  
**CONTROL DE CALIDAD DURANTE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y/O**  
**PRESTACIÓN DE SERVICIO ANTES DE LA ENTREGA AL CLIENTE EN LAS MICRO**  
**Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LA**  
**ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA**

| Verificación de especificaciones en productos/<br>servicios antes de la entrega al cliente   |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Se verifican especificaciones<br>establecidas en los<br>productos/servicios durante su<br>producción, comercialización y/o<br>prestación de servicio antes de la<br>entrega al cliente? | no | Recuento                             | 7,0         | 2,0   | 1,0      | 14,0  | 24,0  |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 3,7         | 4,7   | 7,1      | 9,1   | 6,0   |
|  | si | Recuento                             | 183,0       | 41,0  | 13,0     | 140,0 | 377,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 96,3        | 95,3  | 92,9     | 90,9  | 94,0  |
| Total  |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 50**  
**CONTROL DE CALIDAD DURANTE LA PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y/O**  
**PRESTACIÓN DE SERVICIO ANTES DE LA ENTREGA AL CLIENTE EN EMPRESAS**  
**DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.4.5. Entrega al Cliente

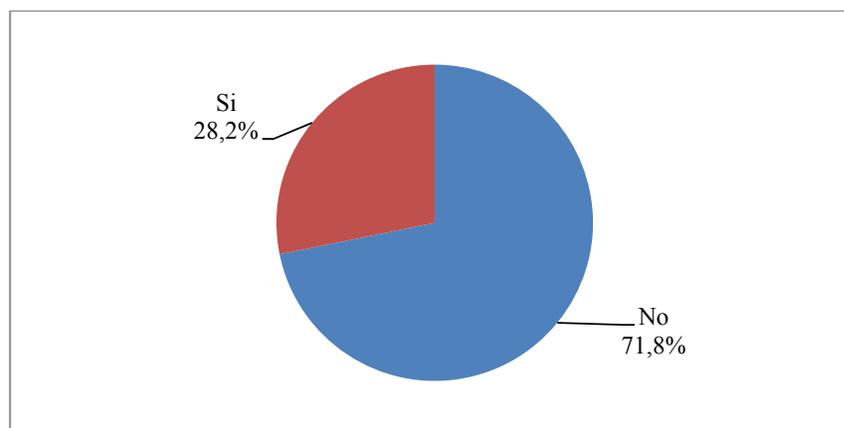
De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 63, el 28,2% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cumplen con este requisito, pues poseen un mecanismo de recepción de reclamos que permite su análisis y registro, sin embargo el bajo porcentaje obtenido, sugiere que puede existir problemas en el almacenamiento, manejo o entrega al cliente del producto y/o servicio y no existen medios para expresar un posible reclamo. Ver cuadro 63 y figura 51.

Es necesario reiterar que en caso de existir reclamos del cliente, la norma INEN 2537:2010 exige que los reclamos deban ser registrados y analizados a fin de identificar las causas que los generaron para tomar acciones que eviten la recurrencia del problema. (Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN, 2010).

**CUADRO No. 63**  
**MECANISMOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMOS QUE PERMITAN SU ANÁLISIS Y REGISTRO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Mecanismos de recepción de reclamos | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|-------------------------------------|--------------|----------------|
| No                                  | 288,0        | 71,8           |
| Si                                  | 113,0        | 28,2           |
| <b>Total</b>                        | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 51**  
**MECANISMOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMOS QUE PERMITAN SU ANÁLISIS Y REGISTRO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

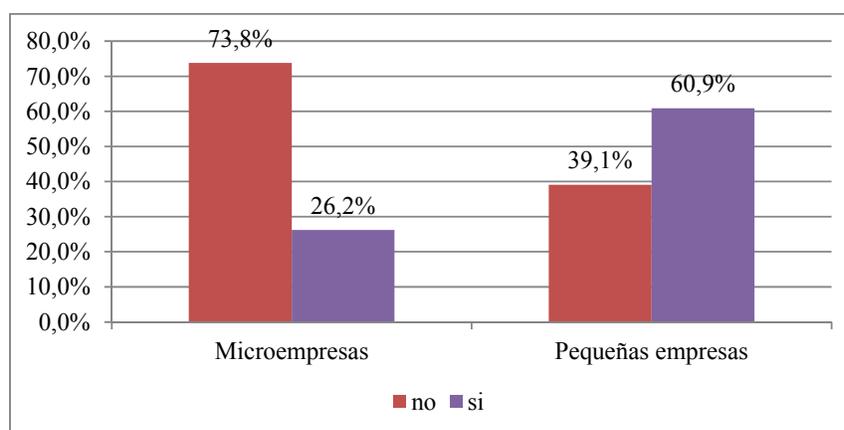
***Por Tamaño De Empresa***

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 64, el 26,2% de las micro empresas y el 60,9% de las pequeñas empresas poseen mecanismos de recepción de reclamos que permiten su análisis y registro, observándose que las pequeñas empresas poseen mecanismos de recepción de reclamos en un porcentaje mayor. Ver cuadro 64 y figura 52.

**CUADRO No. 64**  
**MECANISMOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMOS QUE PERMITAN SU ANÁLISIS Y REGISTRO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Mecanismos de recepción de reclamos   |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|---|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|   |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Posee la empresa/negocio un mecanismo de recepción de reclamos que permita su análisis y registro? | no | Recuento             | 279,0             | 9,0   | 288,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 73,8              | 39,1  | 71,8  |
|   | si | Recuento             | 99,0              | 14,0  | 113,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 26,2              | 60,9  | 28,2  |
| Total   |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 52**  
**MECANISMOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMOS QUE PERMITAN SU ANÁLISIS Y REGISTRO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

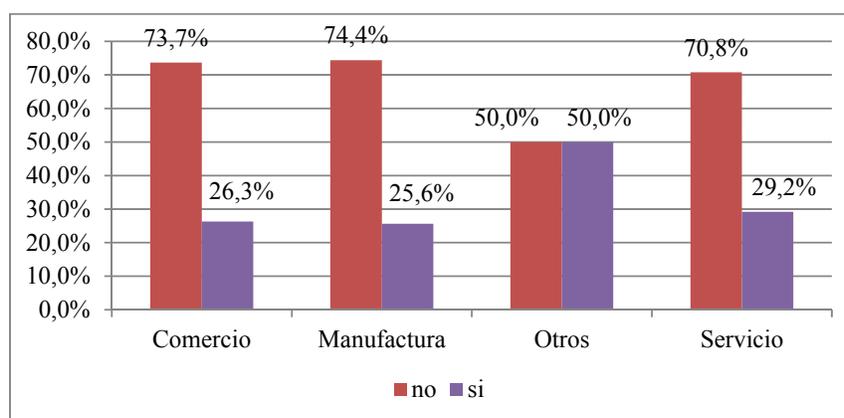
***Por Orientación Productiva***

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 26,3%, el 25,6%, el 29,2% y el 50,0% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, poseen mecanismos de recepción de reclamos que permiten su análisis y registro, observándose que las empresas con otras orientaciones productivas son las que presentan un mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito con un 50,0 %. Ver cuadro 65 y figura 53.

**CUADRO No. 65**  
**MECANISMOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMOS QUE PERMITAN SU ANÁLISIS Y REGISTRO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA**

| Mecanismos de recepción de reclamos   |    |                | Orientación productiva de las empresas |             |       |          | Total |       |
|---|----|----------------|--|-------------|-------|----------|-------|-------|
|   |    |                | Comercio                               | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Posee la empresa/negocio un mecanismo de recepción de reclamos que permita su análisis y registro? | no | Recuento       | 140,0                                  | 32,0        | 7,0   | 109,0    | 288,0 |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 73,7                                   | 74,4        | 50,0  | 70,8     | 71,8  |       |
|   | si | Recuento       | 50,0                                   | 11,0        | 7,0   | 45,0     | 113,0 |       |
|   |    | Porcentaje (%) | 26,3                                   | 25,6        | 50,0  | 29,2     | 28,2  |       |
| Total   |    |                | Recuento                               | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|   |    |                | Porcentaje (%)                         | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 53**  
**MECANISMOS DE RECEPCIÓN DE RECLAMOS QUE PERMITAN SU ANÁLISIS Y REGISTRO EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.1.5. Análisis del Cumplimiento de los Requisitos de la Gestión de Seguridad y Ambiente

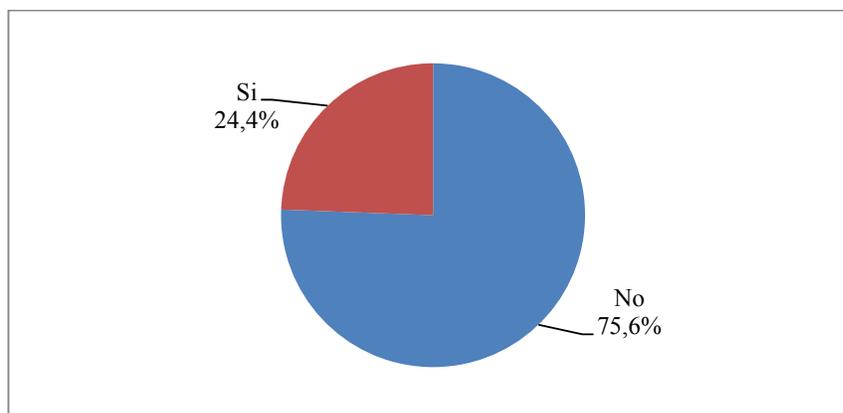
##### 4.1.5.1. Prevención de Contaminación al Ambiente

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 66, el 24,4% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cumplen con este requisito, pues afirman haber identificado actividades dentro de su negocio que pueden generar posibles impactos negativos al medio ambiente. Ver cuadro 66 y figura 54.

**CUADRO No. 66**  
**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE PUEDEN GENERAR IMPACTOS**  
**NEGATIVOS AL AMBIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA**  
**CIUDAD DE QUITO.**

| <b>Identificación de actividades que generen impactos ambientales</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---|-------------------|-----------------------|
| No  | 303,0             | 75,6                  |
| Si  | 98,0              | 24,4                  |
| Total   | 401,0             | 100,0                 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 54**  
**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE PUEDEN GENERAR IMPACTOS**  
**NEGATIVOS AL AMBIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA**  
**CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

Adicionalmente se desea conocer si las empresas han tomado acciones que prevengan la contaminación, determinando que el 19,5% de las empresas han tomado algún tipo de acción para prevenir la contaminación. Ver cuadro 67 y figura 55.

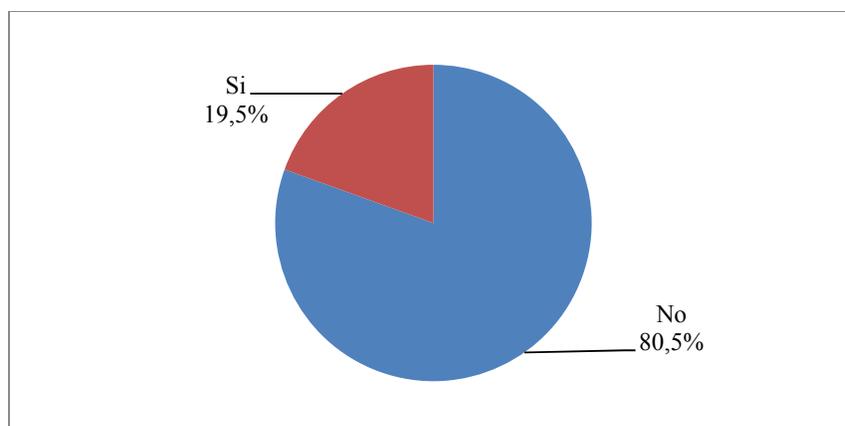
Las acciones de prevención de contaminación específicas, no son contempladas en la norma INEN 2537:2010, sin embargo de acuerdo a la norma ISO 14001:1998 referente a especificaciones y guía de utilización, se debería incluir reciclaje, tratamiento, cambio de procesos, mecanismos de control, eficiencia de uso de recursos y sustitución de materiales. (International Organization for Standardization. ISO, 1998).

Es necesario destacar que el beneficio potencial de la prevención de la contaminación incluye la reducción de impactos ambientales negativos, mejorar la eficiencia y reducir costos. (International Organization for Standardization. ISO, 1998).

**CUADRO No. 67**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE PREVENGAN LA CONTAMINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Acciones que prevengan contaminación | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------------------------------|------------|----------------|
| No                                   | 323,0      | 80,5           |
| Si                                   | 78,0       | 19,5           |
| Total                                | 401,0      | 100,0          |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 55**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE PREVENGAN LA CONTAMINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

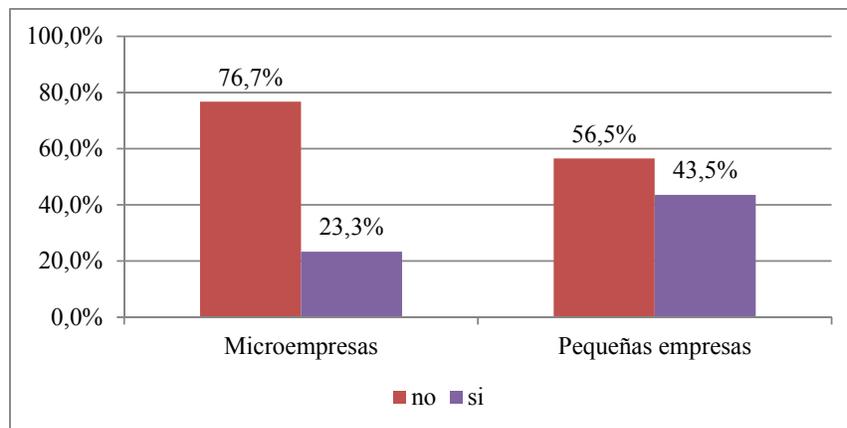
***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que el 23,3% de las micro empresas y el 43,5% de las pequeñas empresas han identificado actividades que pueden generar impactos negativos al ambiente, comprobando que las pequeñas empresas son las que en un mayor porcentaje han identificado actividades que generen impactos negativos al ambiente. Ver cuadro 68 y figura 56.

**CUADRO No. 68**  
**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENEREN IMPACTOS NEGATIVOS AL AMBIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Identificación de actividades que generen impactos ambientales   |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|--|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|  |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿La empresa/negocio ha identificado actividades que pueden generar impactos negativos al medio ambiente? | no | Recuento             | 290,0             | 13,0  | 303,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 76,7              | 56,5  | 75,6  |
|  | sí | Recuento             | 88,0              | 10,0  | 98,0  |
|  |    | Porcentaje (%)       | 23,3              | 43,5  | 24,4  |
| Total  |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 56**  
**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENEREN IMPACTOS NEGATIVOS AL AMBIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

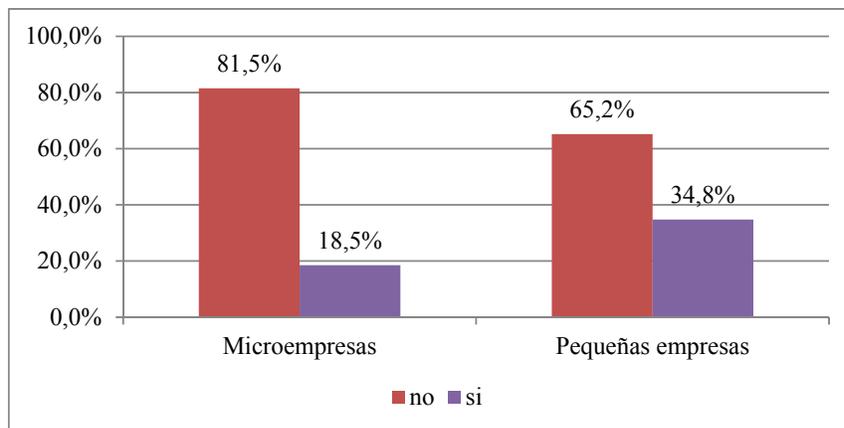
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al realizar el análisis por tamaño de las empresas, se determina que las pequeñas empresas son las que han tomado acciones que prevengan la contaminación en un mayor porcentaje (34,8%). Ver cuadro 69 y figura 57.

**CUADRO No. 69**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE PREVENGAN LA CONTAMINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Acciones que prevengan contaminación                    |    |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|---|----|----------------|----------------------|-------------------|-------|
|   |    |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| ¿Se han tomado acciones que prevengan la contaminación? | no | Recuento       | 308,0                | 15,0              | 323,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 81,5                 | 65,2              | 80,5  |
|   | si | Recuento       | 70,0                 | 8,0               | 78,0  |
|   |    | Porcentaje (%) | 18,5                 | 34,8              | 19,5  |
| Total   |    | Recuento       | 378,0                | 23,0              | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 100,0                | 100,0             | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 57**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE PREVENGAN LA CONTAMINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

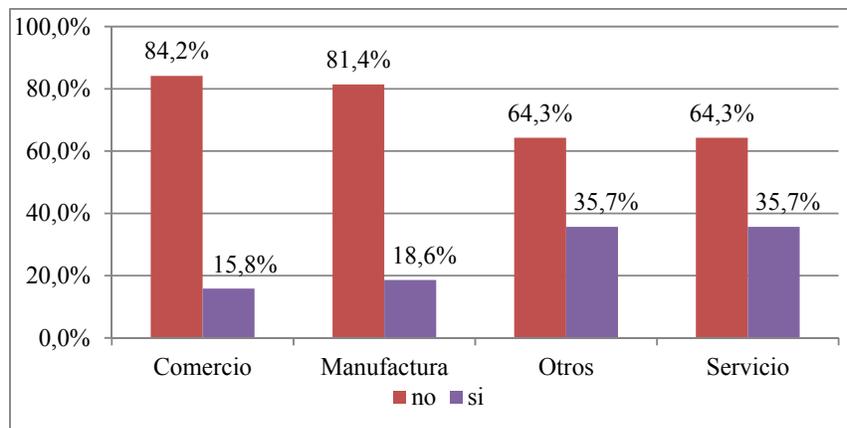
***Por Orientación Productiva***

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 15,8%, el 18,6%, el 35,7% y el 35,7% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, han identificado actividades que pueden generar impactos negativos al ambiente, observándose que las empresas con orientación al servicio y a otras orientaciones productivas son las que presentan un mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito con un 35,7% de cumplimiento cada una respectivamente. Ver cuadro 70 y figura 58.

**CUADRO No. 70**  
**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENEREN IMPACTOS NEGATIVOS AL AMBIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Identificación de actividades que generen impactos ambientales   |    |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿La empresa/negocio ha identificado actividades que pueden generar impactos negativos al medio ambiente? | no | Recuento       | 160,0                                | 35,0        | 9,0   | 99,0     | 303,0 |       |
|  |    | Porcentaje (%) | 84,2                                 | 81,4        | 64,3  | 64,3     | 75,6  |       |
|  | si | Recuento       | 30,0                                 | 8,0         | 5,0   | 55,0     | 98,0  |       |
|  |    | Porcentaje (%) | 15,8                                 | 18,6        | 35,7  | 35,7     | 24,4  |       |
| Total  |    |                | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    |                | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 58**  
**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES QUE GENEREN IMPACTOS NEGATIVOS AL AMBIENTE EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

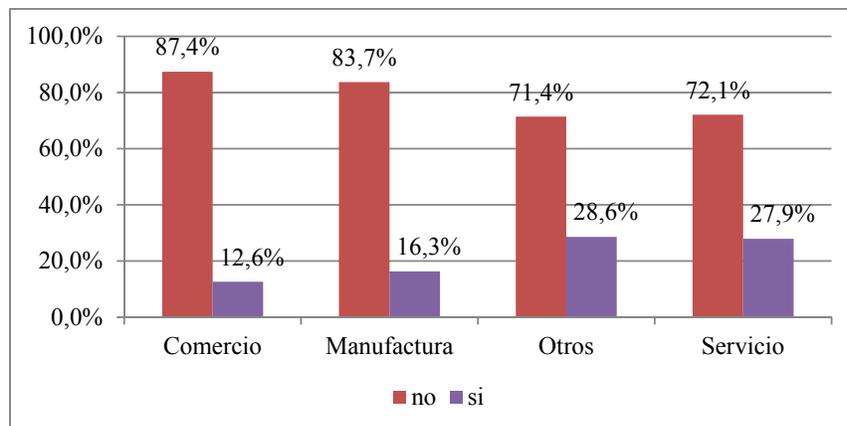
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al realizar el análisis de las empresas que han tomado acciones que prevengan la contaminación, por su orientación productiva, se determina que el 12,6%, el 16,3%, el 27,9% y el 28,6% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, han tomado acciones que prevengan la contaminación. Ver cuadro 71 y figura 59.

**CUADRO No. 71**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE PREVENGAN LA CONTAMINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Acciones que prevengan contaminación                    |    |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |
|---|----|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
|   |    |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |
| ¿Se han tomado acciones que prevengan la contaminación? | no | Recuento       | 166,0                                | 36,0        | 10,0  | 111,0    | 323,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 87,4                                 | 83,7        | 71,4  | 72,1     | 80,5  |
|   | si | Recuento       | 24,0                                 | 7,0         | 4,0   | 43,0     | 78,0  |
|   |    | Porcentaje (%) | 12,6                                 | 16,3        | 28,6  | 27,9     | 19,5  |
| Total   |    | Recuento       | 190,0                                | 43,0        | 14,0  | 154,0    | 401,0 |
|   |    | Porcentaje (%) | 100,0                                | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 59**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE PREVENGAN LA CONTAMINACIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

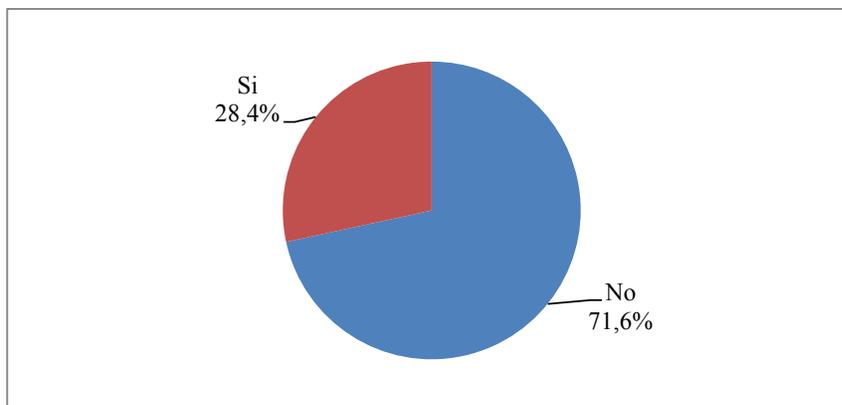
#### 4.1.5.2. Prevención de Riesgos al Trabajador

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro 72, el 28,4% de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, cumple con este requisito, pues afirman haber identificado los peligros y los riesgos asociados a sus actividades en relación a la seguridad y salud de sus trabajadores, sin embargo el bajo porcentaje de empresas que cumplen con este requisito evidencia una debilidad de las micro y pequeñas empresas con respecto a la seguridad de sus trabajadores, que en la mayoría de los casos se pudo observar, sin un sustento estadístico, que son empresas familiares. Ver cuadro 72 y figura 60.

**CUADRO No. 72**  
**IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS ASOCIADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD Y SALUD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Identificación de peligros asociados a actividades laborales | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|--|--------------|----------------|
| No   | 287,0        | 71,6           |
| Si   | 114,0        | 28,4           |
| <b>Total</b>   | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 60**  
**IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS ASOCIADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD Y SALUD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

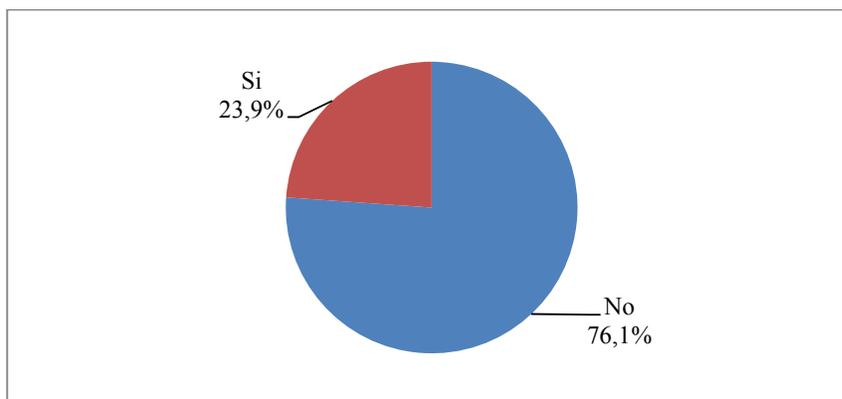
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al realizar el análisis de las empresas que han tomado acciones que minimicen los riesgos en relación a la seguridad y salud en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se determina que el 23,9% de las empresas han tomado estas acciones. Ver cuadro 73 y figura 61.

**CUADRO No. 73**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE MINIMICEN LOS RIESGOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Acciones que minimicen riesgos | Frecuencia   | Porcentaje (%) |
|--------------------------------|--------------|----------------|
| No                             | 305,0        | 76,1           |
| Si                             | 96,0         | 23,9           |
| <b>Total</b>                   | <b>401,0</b> | <b>100,0</b>   |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 61**  
**IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS ASOCIADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD Y SALUD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

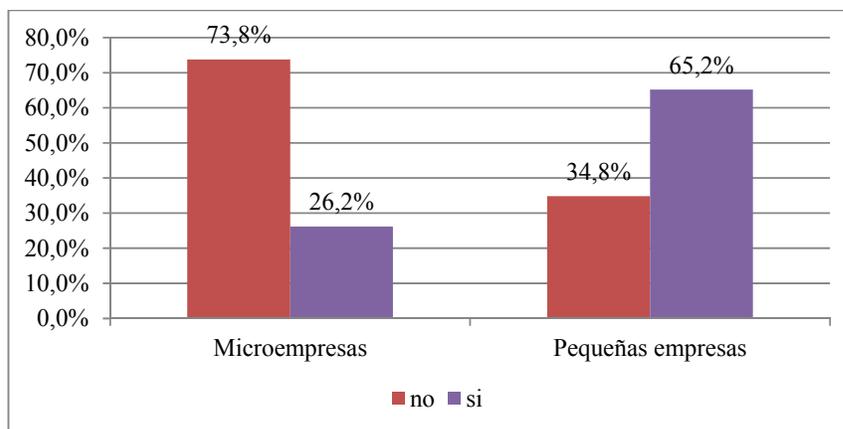
**Por Tamaño De Empresa**

Al analizar el cumplimiento de este requisito por tamaño de la empresa, se observa que un 26,2% de las micro empresas y un 65,2% de las pequeñas empresas han identificado los peligros y riesgos asociados a sus actividades en relación a la seguridad y salud de sus trabajadores, determinando que las pequeñas empresas identifican los peligros y riesgos asociados a sus actividades en un mayor porcentaje (65,2%). Ver cuadro 74 y figura 62.

**CUADRO No. 74**  
**IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS ASOCIADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD Y SALUD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Identificación de peligros asociados a actividades   |    | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|--|----|----------------------|-------------------|-------|-------|
|  |    | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿La empresa/negocio ha identificado los peligros asociados a sus actividades en relación a la seguridad y salud de sus trabajadores? | no | Recuento             | 279,0             | 8,0   | 287,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 73,8              | 34,8  | 71,6  |
|  | si | Recuento             | 99,0              | 15,0  | 114,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 26,2              | 65,2  | 28,4  |
| <b>Total</b>   |    | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 62**  
**IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS ASOCIADOS A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD Y SALUD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

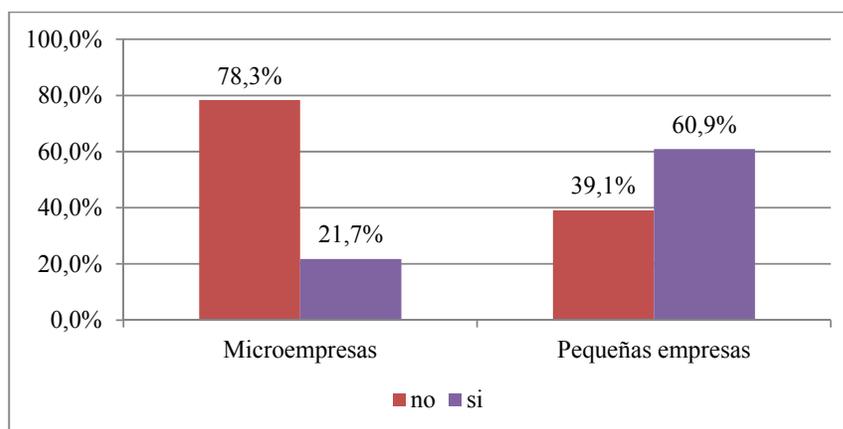
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al realizar el análisis en función del tamaño a las empresas, se determina que el 60,9% de las pequeñas empresas y el 21,7% de las microempresas, han tomado acciones que minimicen los riesgos de seguridad y salud a los que están expuestos sus trabajadores Ver cuadro 75 y figura 63.

**CUADRO No. 75**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE MINIMICEN LOS RIESGOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Acciones que minimicen riesgos                     |    |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |       |
|--|----|----------------|----------------------|-------------------|-------|-------|
|  |    |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |       |
| ¿Se han tomado acciones que minimicen los riesgos? | no | Recuento       | 296,0                | 9,0               | 305,0 |       |
|  |    | Porcentaje (%) | 78,3                 | 39,1              | 76,1  |       |
|  | si | Recuento       | 82,0                 | 14,0              | 96,0  |       |
|  |    | Porcentaje (%) | 21,7                 | 60,9              | 23,9  |       |
| <b>Total</b>                                       |    |                | Recuento             | 378,0             | 23,0  | 401,0 |
|  |    |                | Porcentaje (%)       | 100,0             | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 63**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE MINIMICEN LOS RIESGOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

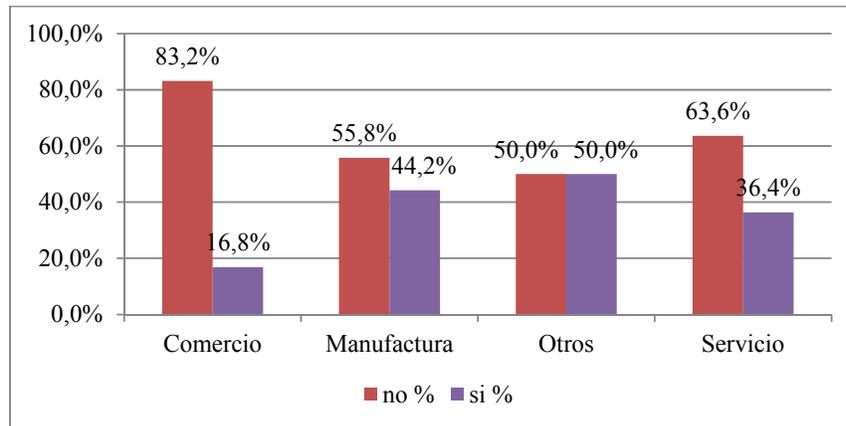
***Por Orientación Productiva***

De acuerdo al análisis de datos, se determina que el 16,8%, el 44,2%, el 36,4% y el 50,0% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, han identificado peligros asociados a sus actividades en relación a la seguridad y salud de sus trabajadores, observándose que las empresas con otra orientación productiva presentan un mayor porcentaje de cumplimiento de este requisito con un 50,0 % de cumplimiento. Ver cuadro 76 y figura 64.

**CUADRO No.76**  
**IDENTIFICACIÓN PELIGROS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Identificación de peligros asociados a actividades   |    |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |
|--|----|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
|  |    |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |
| ¿La empresa/negocio ha identificado los peligros asociados a sus actividades en relación a la seguridad y salud de sus trabajadores? | no | Recuento       | 158,0                                | 24,0        | 7,0   | 98,0     | 287,0 |
|  |    | Porcentaje (%) | 83,2                                 | 55,8        | 50,0  | 63,6     | 71,6  |
|  | si | Recuento       | 32,0                                 | 19,0        | 7,0   | 56,0     | 114,0 |
|  |    | Porcentaje (%) | 16,8                                 | 44,2        | 50,0  | 36,4     | 28,4  |
| Total  |    | Recuento       | 190,0                                | 43,0        | 14,0  | 154,0    | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%) | 100,0                                | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 64**  
**IDENTIFICACIÓN PELIGROS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

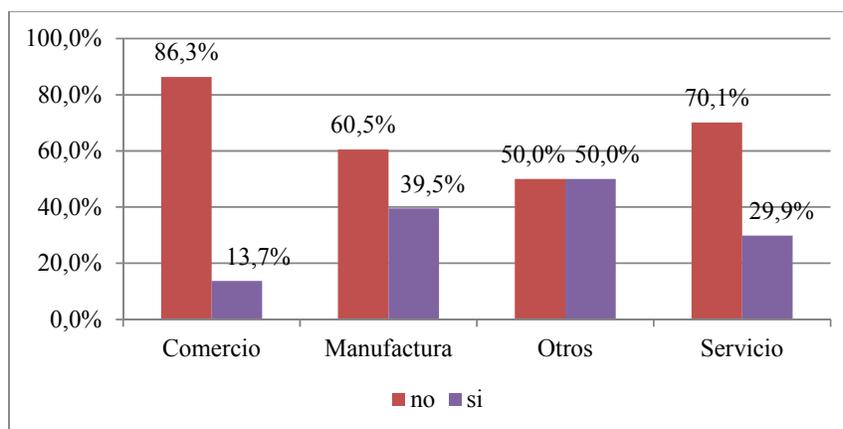
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al realizar el análisis de las empresas que han tomado acciones que minimicen los riesgos por su orientación productiva, se determina que el 13,7%, el 39,5 %, el 29,9% y el 50,0% de las empresas dedicadas a actividades económicas de comercio, manufactura, servicio, y de otra orientación productiva respectivamente, han tomado acciones que minimicen los riesgos, observándose que las empresas con otras orientaciones productivas son las que realizan acciones que minimicen riesgos en un mayor porcentaje. (50,0%). Ver cuadro 77 y figura 65.

**CUADRO No. 77**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE MINIMICEN LOS RIESGOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A LA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Acciones que minimicen riesgos                     |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          | Total |       |
|--|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|-------|
|  |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |       |
| ¿Se han tomado acciones que minimicen los riesgos? | no | Recuento                             | 164,0       | 26,0  | 7,0      | 108,0 | 305,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 86,3        | 60,5  | 50,0     | 70,1  | 76,1  |
|  | sí | Recuento                             | 26,0        | 17,0  | 7,0      | 46,0  | 96,0  |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 13,7        | 39,5  | 50,0     | 29,9  | 23,9  |
| Total  |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 65**  
**REALIZACIÓN DE ACCIONES QUE MINIMICEN LOS RIESGOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

**4.1.6. Diagnóstico General de Cumplimiento de los Requisitos de los Aspectos Gestión.**

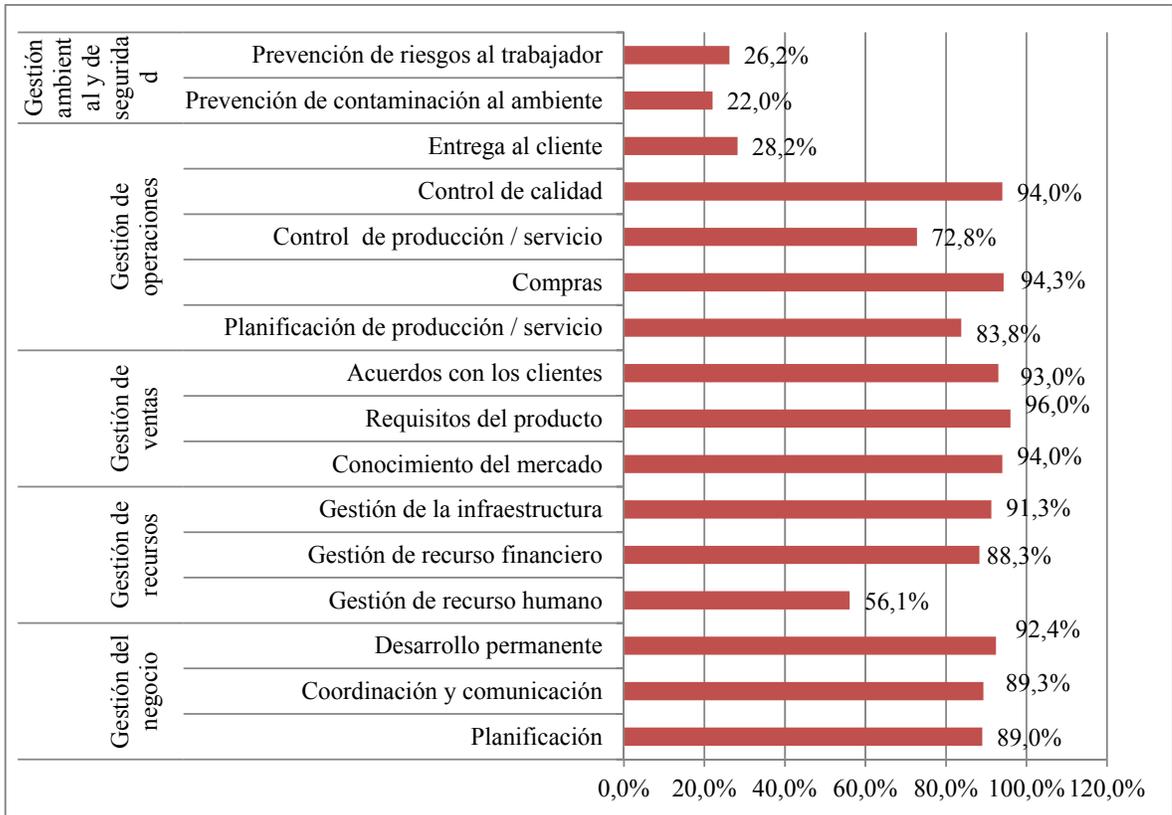
Con la utilización de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se procedió a calcular y tabular el porcentaje promedio de cumplimiento de cada pregunta, relacionándolo con su respectivo requisito y aspecto de gestión, obteniendo un porcentaje de cumplimiento general de los aspectos de gestión del 72,4%, donde el aspecto de gestión con mayor porcentaje de cumplimiento, es la gestión de ventas con un 94,3%, mientras que la gestión de seguridad y ambiente muestra el menor porcentaje de cumplimiento con un 24,1%. Ver cuadro 78, figura 66 y figura 67.

En cuanto al cumplimiento de los requisitos de los aspectos de gestión, se observa que dentro de la gestión del negocio el requisito con mayor porcentaje de cumplimiento es el relacionado al desarrollo permanente de la empresa con 92,4%, mientras que en la gestión de recursos el requisito con mayor cumplimiento es la gestión de la infraestructura con 91,3%, en la gestión de ventas el requisito con mayor cumplimiento es el relacionado con los requisitos del producto con 96,0%, en la gestión de operaciones el requisito con mayor cumplimiento es el relacionado con las compras con 94,3%, y en la gestión de seguridad y ambiente el requisito con mayor cumplimiento es el relacionado con la prevención de riesgos al trabajador con 26,2%. Ver cuadro 78 y figura 65.

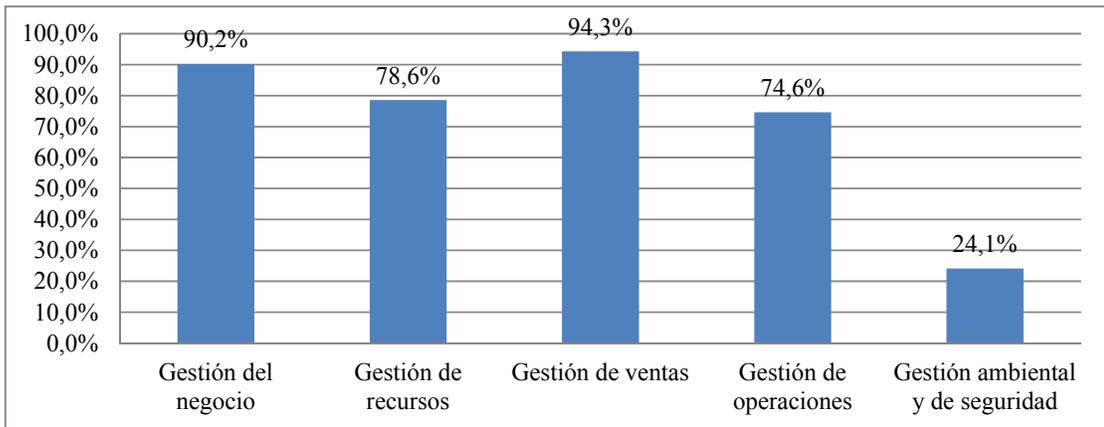
**CUADRO No. 78**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

| Aspectos de gestión              | Requisitos                              | Cumplimiento por pregunta (%) | Cumplimiento por requisito (%) | Cumplimiento por aspecto (%) |
|----------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Gestión del negocio              | Planificación                           | 89,0                          | 89,0                           | 90,2                         |
|                                  | Coordinación y comunicación             | 89,3                          | 89,3                           |                              |
|                                  | Desarrollo permanente                   | 98,0                          | 92,4                           |                              |
|                                  |   | 86,8                          |                                |                              |
| Gestión de recursos              | Gestión de recurso humano               | 56,1                          | 56,1                           | 78,6                         |
|                                  | Gestión de recurso financiero           | 88,3                          | 88,3                           |                              |
|                                  | Gestión de la infraestructura           | 91,3                          | 91,3                           |                              |
| Gestión de ventas                | Conocimiento del mercado                | 94,0                          | 94,0                           | 94,3                         |
|                                  | Requisitos del producto                 | 96,0                          | 96,0                           |                              |
|                                  | Acuerdos con los clientes               | 93,0                          | 93,0                           |                              |
| Gestión de operaciones           | Planificación de producción / servicio  | 83,8                          | 83,8                           | 74,6                         |
|                                  | Compras                                 | 94,3                          | 94,3                           |                              |
|                                  | Control de producción / servicio        | 72,8                          | 72,8                           |                              |
|                                  | Control de calidad                      | 94,0                          | 94,0                           |                              |
|                                  | Entrega al cliente                      | 28,2                          | 28,2                           |                              |
| Gestión ambiental y de seguridad | Prevención de contaminación al ambiente | 24,4                          | 22,0                           | 24,1                         |
|                                  |   | 19,5                          |                                |                              |
|                                  | Prevención de riesgos al trabajador     | 28,4                          | 26,2                           |                              |
|                                  |   | 23,9                          |                                |                              |
| Total                            |   |                               |                                | 72,4                         |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 66**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 67**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

### ***Por Tamaño De Empresa***

Al analizar el cumplimiento de los aspectos de gestión por el tamaño de la empresa, se observa que las microempresas tienen un cumplimiento promedio de 72,0%, mientras que las pequeñas empresas tienen un cumplimiento promedio de 78,9%. Ver cuadro 79, figura 68 y figura 69.

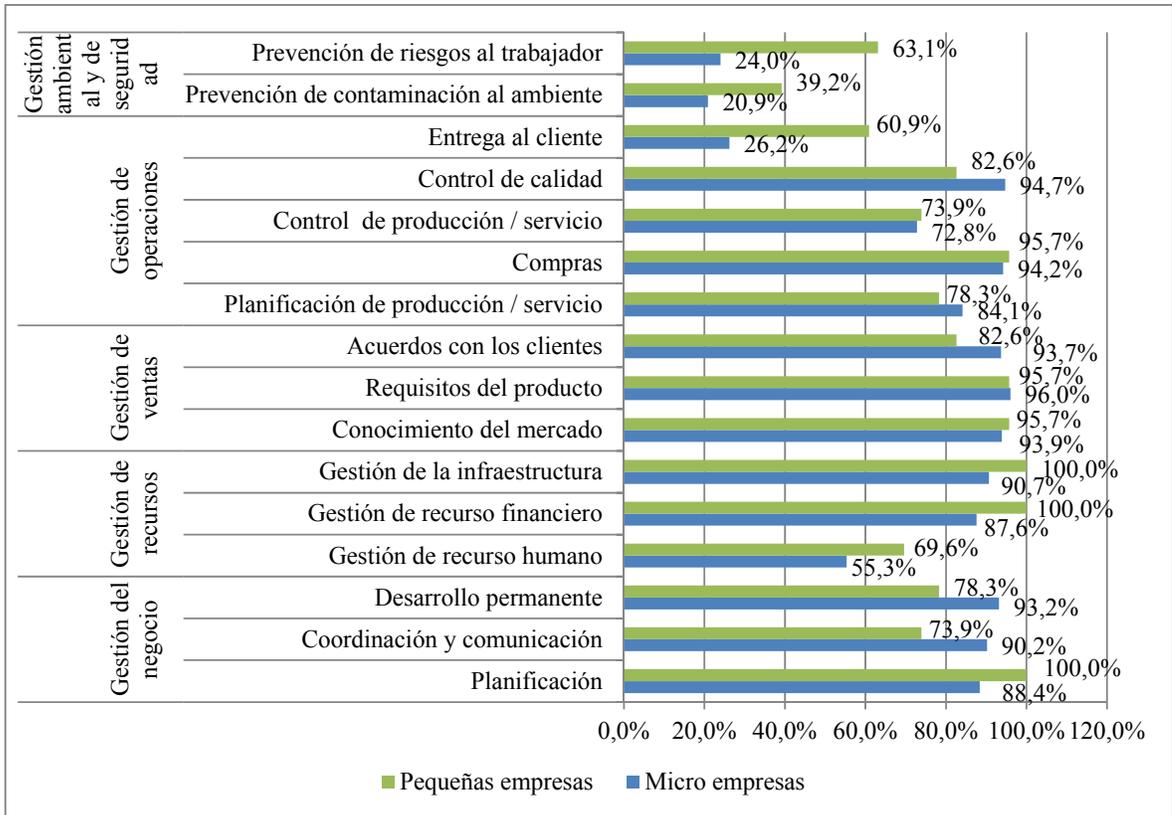
Se observa además que tanto en las microempresas como en las pequeñas empresas la gestión de ventas es el aspecto que mayor porcentaje de cumplimiento con el 94,5% y 91,3% respectivamente, mientras que los aspectos de seguridad y ambiente son los que muestran el menor porcentaje de cumplimiento con el 22,4% para las micro empresas y 51,1% para las pequeñas empresas. Ver cuadro 79 y figura 68.

En relación al cumplimiento de los requisitos de los aspectos de gestión, se observa que dentro de la gestión del negocio el requisito con mayor porcentaje de cumplimiento en las microempresas es el desarrollo permanente de la empresa con 93,2%, mientras que en las pequeñas empresas es el relacionado con la planificación con 100,0%; dentro de la gestión de recursos el requisito con mayor cumplimiento en las microempresas es la gestión de la infraestructura con 90,7%, mientras que en las pequeñas empresas es la gestión de infraestructura y de recurso financiero con un 100,0% respectivamente; dentro de la gestión de ventas el requisito con mayor cumplimiento en las microempresas es el relacionado con los requisitos del producto con 96,0%, mientras que en las pequeñas empresas es la gestión de infraestructura y conocimiento de mercado con un 95,7% respectivamente; dentro de la gestión de operaciones el requisito con mayor cumplimiento en las microempresas es el control de calidad con 94,7%, mientras que en la pequeña empresa son las compras con 95,7%; y dentro de la gestión de seguridad y ambiente el requisito con mayor cumplimiento en las micro y pequeñas empresas es el relacionado con la prevención de riesgos al trabajador con 24,0% y 63,1% respectivamente. Ver cuadro 79 y figura 68.

**CUADRO No. 79**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR TAMAÑO DE EMPRESA.**

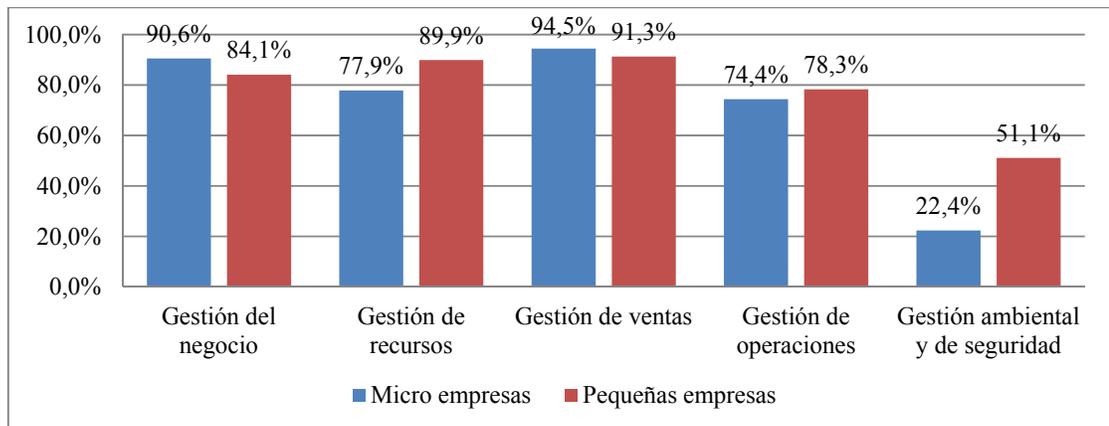
| Cumplimiento                     |   | Microempresas                       |                                      |                                    | Pequeñas empresas                   |                                      |                                    |
|----------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Aspectos de gestión              | Requisitos                              | Cumplimiento prom. por pregunta (%) | Cumplimiento prom. por requisito (%) | Cumplimiento prom. por aspecto (%) | Cumplimiento prom. por pregunta (%) | Cumplimiento prom. por requisito (%) | Cumplimiento prom. por aspecto (%) |
| Gestión del negocio              | Planificación                           | 88,4                                | 88,4                                 | 90,6                               | 100,0                               | 100,0                                | 84,1                               |
|                                  | Coordinación y comunicación             | 90,2                                | 90,2                                 |                                    | 73,9                                | 73,9                                 |                                    |
|                                  | Desarrollo permanente                   | 97,8                                | 93,2                                 |                                    | 100                                 | 78,3                                 |                                    |
|                                  |   | 88,6                                |                                      |                                    | 56,5                                |                                      |                                    |
| Gestión de recursos              | Gestión de recurso humano               | 55,3                                | 55,3                                 | 77,9                               | 69,6                                | 69,6                                 | 89,9                               |
|                                  | Gestión de recurso financiero           | 87,6                                | 87,6                                 |                                    | 100,0                               | 100,0                                |                                    |
|                                  | Gestión de la infraestructura           | 90,7                                | 90,7                                 |                                    | 100,0                               | 100,0                                |                                    |
| Gestión de ventas                | Conocimiento del mercado                | 93,9                                | 93,9                                 | 94,5                               | 95,7                                | 95,7                                 | 91,3                               |
|                                  | Requisitos del producto                 | 96,0                                | 96,0                                 |                                    | 95,7                                | 95,7                                 |                                    |
|                                  | Acuerdos con los clientes               | 93,7                                | 93,7                                 |                                    | 82,6                                | 82,6                                 |                                    |
| Gestión de operaciones           | Planificación de producción / servicio  | 84,1                                | 84,1                                 | 74,4                               | 78,3                                | 78,3                                 | 78,3                               |
|                                  | Compras                                 | 94,2                                | 94,2                                 |                                    | 95,7                                | 95,7                                 |                                    |
|                                  | Control de producción / servicio        | 72,8                                | 72,8                                 |                                    | 73,9                                | 73,9                                 |                                    |
|                                  | Control de calidad                      | 94,7                                | 94,7                                 |                                    | 82,6                                | 82,6                                 |                                    |
|                                  | Entrega al cliente                      | 26,2                                | 26,2                                 |                                    | 60,9                                | 60,9                                 |                                    |
| Gestión ambiental y de seguridad | Prevención de contaminación al ambiente | 23,3                                | 20,9                                 | 22,4                               | 43,5                                | 39,2                                 | 51,1                               |
|                                  |   | 18,5                                |                                      |                                    | 34,8                                |                                      |                                    |
|                                  | Prevención de riesgos al trabajador     | 26,2                                | 24,0                                 |                                    | 65,2                                | 63,1                                 |                                    |
|                                  |   | 21,7                                |                                      |                                    | 60,9                                |                                      |                                    |
| <b>Total</b>                     |   |                                     |                                      | 72,0                               |                                     |                                      | 78,9                               |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 68**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

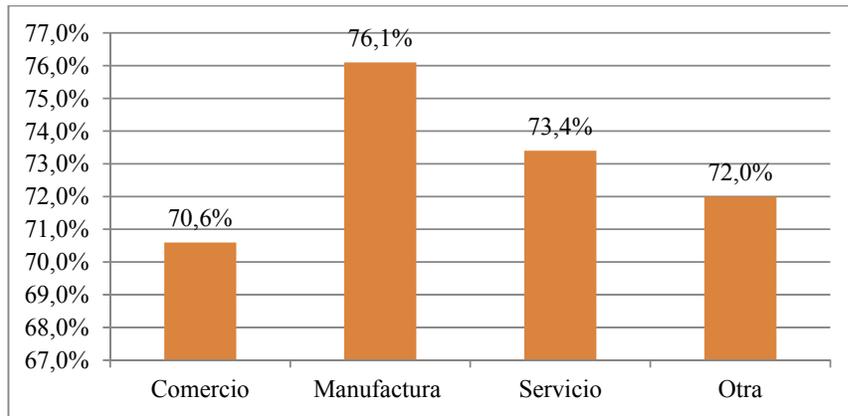


**FIGURA No. 69**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014

### ***Por Orientación productiva***

Al realizar el análisis de cumplimiento de los requisitos de gestión según su orientación productiva, se determina que las empresas con actividades económicas con orientación a la manufactura, tienen un mayor porcentaje de cumplimiento con el 76,1%, mientras que las empresas con actividades económicas con orientación al comercio, presentan el menor porcentaje de cumplimiento con el 70,6%. Los cuadros 80, 81, 82 y 83, detallan el cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión por su orientación productiva. Ver figura 70.



**FIGURA No. 70**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

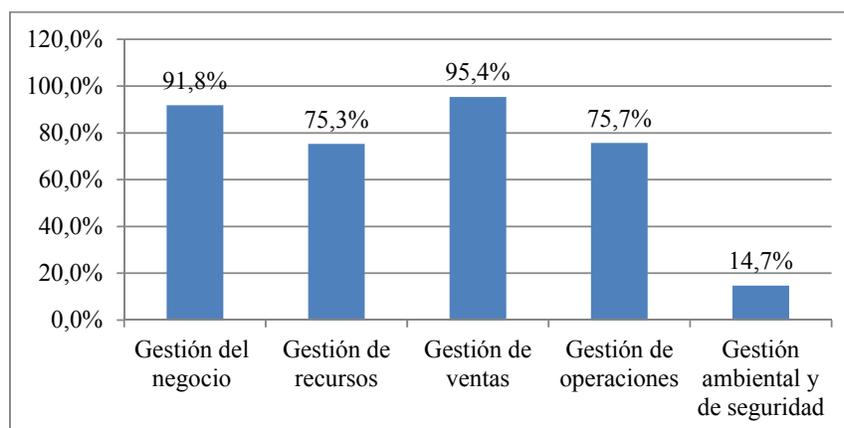
### ***Comercio***

Al realizar el análisis del cumplimiento de los aspectos y requisitos de gestión en las micro y pequeñas empresas con actividades económicas con orientación productiva al comercio, se observa que tienen un promedio de cumplimiento de los aspectos de gestión del 70,6%, observándose además que el mayor porcentaje de cumplimiento se da sobre los aspectos de gestión de ventas con 95,4%, mientras que el menor porcentaje de cumplimiento corresponde a los aspectos de gestión ambiental y de seguridad con un 14,7%. Ver cuadro 80 y figura 71.

**CUADRO No 80**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON ORIENTACIÓN PRODUCTIVA AL COMERCIO.**

| Cumplimiento                     |   | Comercio                      |                                |                              |
|----------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Aspectos de gestión              | Requisitos                              | Cumplimiento por pregunta (%) | Cumplimiento por requisito (%) | Cumplimiento por aspecto (%) |
| Gestión del negocio              | Planificación                           | 86,8                          | 86,8                           | 91,8                         |
|                                  | Coordinación y comunicación             | 93,2                          | 93,2                           |                              |
|                                  | Desarrollo permanente                   | 98,9                          | 95,5                           |                              |
|                                  |   | 92,1                          |                                |                              |
| Gestión de recursos              | Gestión de recurso humano               | 47,4                          | 47,4                           | 75,3                         |
|                                  | Gestión de recurso financiero           | 89,5                          | 89,5                           |                              |
|                                  | Gestión de la infraestructura           | 88,9                          | 88,9                           |                              |
| Gestión de ventas                | Conocimiento del mercado                | 94,2                          | 94,2                           | 95,4                         |
|                                  | Requisitos del producto                 | 96,3                          | 96,3                           |                              |
|                                  | Acuerdos con los clientes               | 95,8                          | 95,8                           |                              |
| Gestión de operaciones           | Planificación de producción / servicio  | 87,9                          | 87,9                           | 75,7                         |
|                                  | Compras                                 | 97,4                          | 97,4                           |                              |
|                                  | Control de producción / servicio        | 73,2                          | 73,2                           |                              |
|                                  | Control de calidad                      | 93,6                          | 93,6                           |                              |
|                                  | Entrega al cliente                      | 26,3                          | 26,3                           |                              |
| Gestión ambiental y de seguridad | Prevención de contaminación al ambiente | 15,8                          | 14,2                           | 14,7                         |
|                                  |   | 12,6                          |                                |                              |
|                                  | Prevención de riesgos al trabajador     | 16,8                          | 15,3                           |                              |
|                                  |   | 13,7                          |                                |                              |
| <b>Total</b>                     |   |                               |                                | <b>70,6</b>                  |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 71**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON ORIENTACIÓN PRODUCTIVA AL COMERCIO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

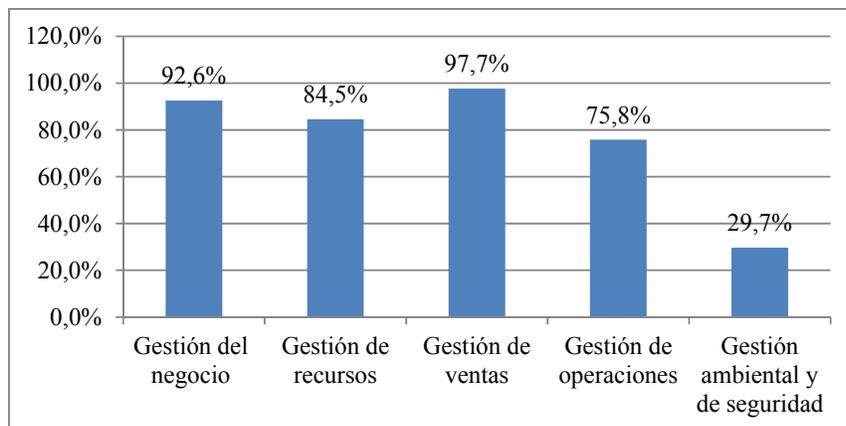
### **Manufactura**

Al analizar el cumplimiento promedio de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito con orientación a la manufactura, se observa un promedio de cumplimiento de 76,1%, donde el mayor porcentaje de cumplimiento se da sobre los aspectos de gestión de ventas con 97,7%, mientras que el menor porcentaje de cumplimiento corresponde a los aspectos de gestión ambiental y de seguridad con un 29,7%. Ver cuadro 81 y figura 72.

**CUADRO No. 81  
CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO  
Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES  
ECONÓMICAS CON ORIENTACIÓN PRODUCTIVA A LA MANUFACTURA.**

| <b>Cumplimiento</b>              |   | <b>Manufactura</b>                   |                                       |                                     |
|----------------------------------|---|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Aspectos de gestión</b>       | <b>Requisitos</b>                       | <b>Cumplimiento por pregunta (%)</b> | <b>Cumplimiento por requisito (%)</b> | <b>Cumplimiento por aspecto (%)</b> |
| Gestión del negocio              | Planificación                           | 93,0                                 | 93,0                                  | 92,6                                |
|                                  | Coordinación y comunicación             | 88,4                                 | 88,4                                  |                                     |
|                                  | Desarrollo permanente                   | 100,0                                | 96,5                                  |                                     |
|                                  |   | 93,0                                 |                                       |                                     |
| Gestión de recursos              | Gestión de recurso humano               | 67,4                                 | 67,4                                  | 84,5                                |
|                                  | Gestión de recurso financiero           | 88,4                                 | 88,4                                  |                                     |
|                                  | Gestión de la infraestructura           | 97,7                                 | 97,7                                  |                                     |
| Gestión de ventas                | Conocimiento del mercado                | 97,7                                 | 97,7                                  | 97,7                                |
|                                  | Requisitos del producto                 | 100                                  | 100,0                                 |                                     |
|                                  | Acuerdos con los clientes               | 95,3                                 | 95,3                                  |                                     |
| Gestión de operaciones           | Planificación de producción / servicio  | 86,0                                 | 86,0                                  | 75,8                                |
|                                  | Compras                                 | 97,7                                 | 97,7                                  |                                     |
|                                  | Control de producción / servicio        | 74,4                                 | 74,4                                  |                                     |
|                                  | Control de calidad                      | 95,3                                 | 95,3                                  |                                     |
|                                  | Entrega al cliente                      | 25,6                                 | 25,6                                  |                                     |
| Gestión ambiental y de seguridad | Prevención de contaminación al ambiente | 18,6                                 | 17,5                                  | 29,7                                |
|                                  |   | 16,3                                 |                                       |                                     |
|                                  | Prevención de riesgos al trabajador     | 44,2                                 | 41,9                                  |                                     |
|                                  |   | 39,5                                 |                                       |                                     |
| <b>Total</b>                     |   |                                      |                                       | 76,1                                |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 72**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS**  
**EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON**  
**ORIENTACIÓN PRODUCTIVA LA MANUFACTURA.**

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

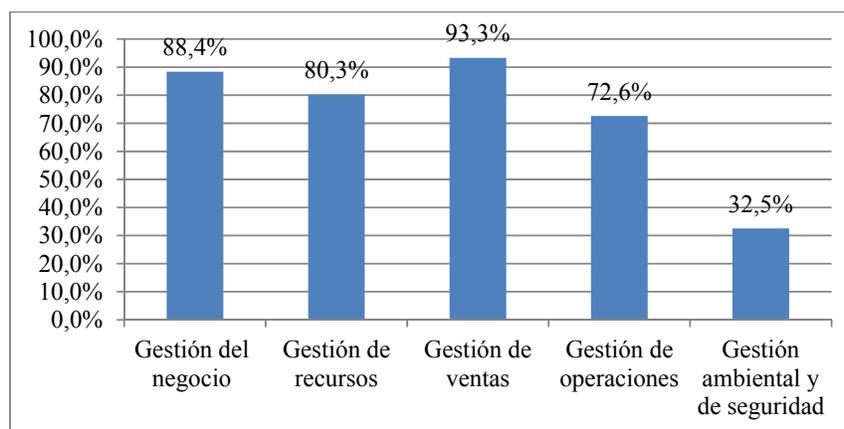
***Servicio***

Al analizar el cumplimiento promedio de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito con orientación al servicio, se observa un promedio de cumplimiento de 73,4%, donde el mayor porcentaje de cumplimiento se da sobre los aspectos de gestión de ventas con 93,3%, mientras que el menor porcentaje de cumplimiento corresponde a los aspectos de gestión ambiental y de seguridad con un 32,5%. Ver cuadro 82 y figura 73.

**CUADRO No. 82.**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON ORIENTACIÓN PRODUCTIVA AL SERVICIO.**

| Cumplimiento                     |   | Servicio                      |                                |                              |
|----------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Aspectos de gestión              | Requisitos                              | Cumplimiento por pregunta (%) | Cumplimiento por requisito (%) | Cumplimiento por aspecto (%) |
| Gestión del negocio              | Planificación                           | 90,3                          | 90,3                           | 88,4                         |
|                                  | Coordinación y comunicación             | 87,0                          | 87,0                           |                              |
|                                  | Desarrollo permanente                   | 96,1                          | 88,0                           |                              |
|                                  |   | 79,9                          |                                |                              |
| Gestión de recursos              | Gestión de recurso humano               | 62,3                          | 62,3                           | 80,3                         |
|                                  | Gestión de recurso financiero           | 86,4                          | 86,4                           |                              |
|                                  | Gestión de la infraestructura           | 92,2                          | 92,2                           |                              |
| Gestión de ventas                | Conocimiento del mercado                | 92,9                          | 92,9                           | 93,3                         |
|                                  | Requisitos del producto                 | 96,1                          | 96,1                           |                              |
|                                  | Acuerdos con los clientes               | 90,9                          | 90,9                           |                              |
| Gestión de operaciones           | Planificación de producción / servicio  | 79,9                          | 79,9                           | 72,6                         |
|                                  | Compras                                 | 90,9                          | 90,9                           |                              |
|                                  | Control de producción / servicio        | 72,1                          | 72,1                           |                              |
|                                  | Control de calidad                      | 90,9                          | 90,9                           |                              |
|                                  | Entrega al cliente                      | 29,2                          | 29,2                           |                              |
| Gestión ambiental y de seguridad | Prevención de contaminación al ambiente | 35,7                          | 31,8                           | 32,5                         |
|                                  |   | 27,9                          |                                |                              |
|                                  | Prevención de riesgos al trabajador     | 36,4                          | 33,2                           |                              |
|                                  |   | 29,9                          |                                |                              |
| <b>Total</b>                     |   |                               |                                | <b>73,4</b>                  |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 73**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON ORIENTACIÓN PRODUCTIVA AL SERVICIO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

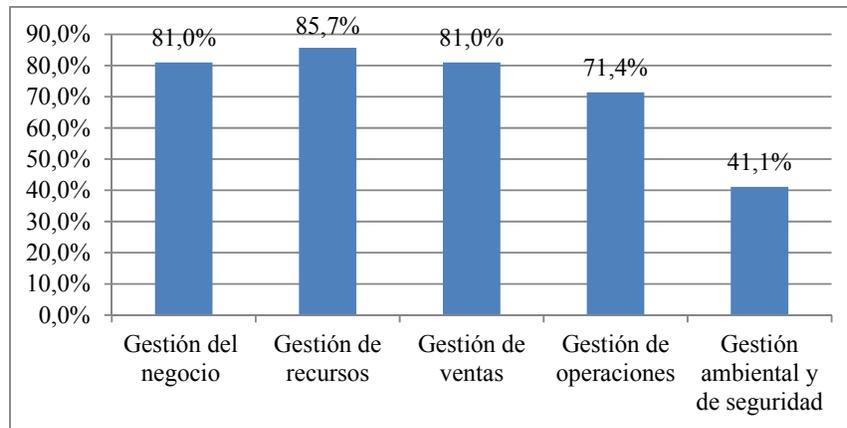
### *Otra orientación*

Al analizar el cumplimiento promedio de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito con otra orientación productiva, se observa que tienen un promedio de cumplimiento de 72,0 %, donde el mayor porcentaje de cumplimiento se da sobre los aspectos de gestión de recursos con 85,7 %, mientras que el menor porcentaje de cumplimiento corresponde a los aspectos de gestión ambiental y de seguridad con un 41,1 %. Ver cuadro 83 y figura 74.

**CUADRO No. 83**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS Y REQUISITOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON OTRA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Cumplimiento                     |   | Otros                         |                                |                              |
|----------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Aspectos de gestión              | Requisitos                              | Cumplimiento por pregunta (%) | Cumplimiento por requisito (%) | Cumplimiento por aspecto (%) |
| Gestión del negocio              | Planificación                           | 92,9                          | 92,9                           | 81,0                         |
|                                  | Coordinación y comunicación             | 64,3                          | 64,3                           |                              |
|                                  | Desarrollo permanente                   | 100,0<br>71,4                 | 85,7                           |                              |
| Gestión de recursos              | Gestión de recurso humano               | 71,4                          | 71,4                           | 85,7                         |
|                                  | Gestión de recurso financiero           | 92,9                          | 92,9                           |                              |
|                                  | Gestión de la infraestructura           | 92,9                          | 92,9                           |                              |
| Gestión de ventas                | Conocimiento del mercado                | 92,9                          | 92,9                           | 81,0                         |
|                                  | Requisitos del producto                 | 78,6                          | 78,6                           |                              |
|                                  | Acuerdos con los clientes               | 71,4                          | 71,4                           |                              |
| Gestión de operaciones           | Planificación de producción / servicio  | 64,3                          | 64,3                           | 71,4                         |
|                                  | Compras                                 | 78,6                          | 78,6                           |                              |
|                                  | Control de producción / servicio        | 71,4                          | 71,4                           |                              |
|                                  | Control de calidad                      | 92,9                          | 92,9                           |                              |
|                                  | Entrega al cliente                      | 50,0                          | 50,0                           |                              |
| Gestión ambiental y de seguridad | Prevención de contaminación al ambiente | 35,7                          | 32,2                           | 41,1                         |
|                                  |   | 28,6                          |                                |                              |
|                                  | Prevención de riesgos al trabajador     | 50,0                          | 50,0                           |                              |
|                                  |   | 50,0                          |                                |                              |
| <b>Total</b>                     |   |                               |                                | 72,0                         |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 74**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS ASPECTOS DE GESTIÓN EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON OTRA ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

## 4.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL ORGANIZACIONAL

Para la determinación del nivel organizacional de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, se confrontó el porcentaje promedio de cumplimiento de los requisitos de los aspectos de gestión que fue del 72,4%, con respecto a tres niveles de organización establecidos como nivel alto de organización ( $\geq 75\%$  de los requisitos), nivel medio de organización ( $\geq 25\%$  y  $< 75\%$  de los requisitos) y nivel bajo de organización ( $< 25\%$  de los requisitos), obteniendo como resultado que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, tienen un nivel organizacional medio, por tanto se rechaza la hipótesis nula que afirma que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito poseen un nivel organizacional bajo y se acepta la hipótesis alternativa que afirma que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito no poseen un nivel organizacional bajo.

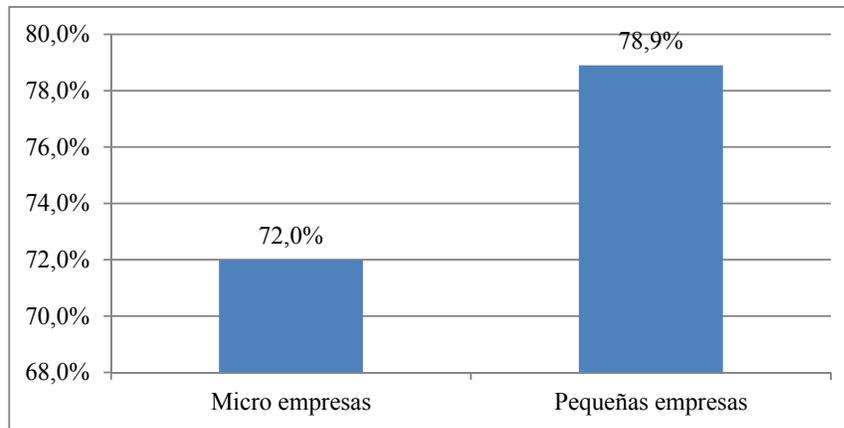
### 4.2.1. Por Tamaño De Empresa

Basados en los resultados del porcentaje de cumplimiento promedio de los requisitos de los aspectos de gestión, por tamaño de empresa se determina que las microempresas poseen un nivel medio de organización (72,0%), mientras que las pequeñas empresas tienen un nivel alto de organización (78,9%). Ver cuadro 84 y figura 75.

**CUADRO No. 84**  
**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO DE REQUISITOS DE LOS**  
**ASPECTOS DE GESTIÓN, POR TAMAÑO DE EMPRESA.**

| Porcentaje de cumplimiento promedio de requisitos de los aspectos de gestión |                   |
|--|-------------------|
| Tamaño de empresa  |                   |
| Micro empresas   | Pequeñas empresas |
| 72,0%  | 78,9%             |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 75**  
**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO DE REQUISITOS DE LOS**  
**ASPECTOS DE GESTIÓN, POR TAMAÑO DE EMPRESA**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

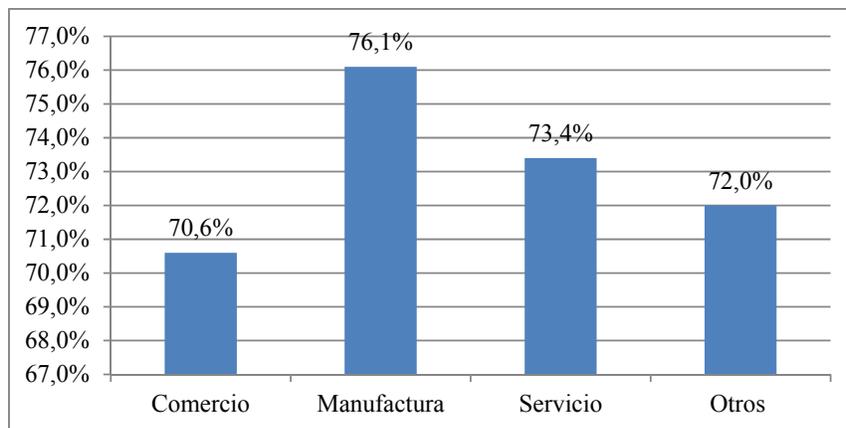
#### 4.2.2. Por Orientación Productiva

Basados en los resultados del porcentaje de cumplimiento promedio de los requisitos de los aspectos de gestión, por orientación productiva de la empresa, se observa que las empresas con orientación productiva a la manufactura (76,1%) presentan un nivel de organización alto, mientras que las empresas con orientación productiva al comercio (70,6%), servicios (73,4%) y otras orientaciones (72,0%), están en un nivel medio de organización. Ver cuadro 85 y figura 76.

**CUADRO No. 85**  
**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO DE REQUISITOS DE LOS**  
**ASPECTOS DE GESTIÓN, POR ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Porcentaje de cumplimiento promedio de requisitos de los aspectos de gestión |             |          |       |
|--|-------------|----------|-------|
| Orientación productiva   |             |          |       |
| Comercio   | Manufactura | Servicio | Otros |
| 70,6%  | 76,1%       | 73,4%    | 72,0% |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 76**  
**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO DE REQUISITOS DE LOS**  
**ASPECTOS DE GESTIÓN, POR ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**  
**Elaboración:** Pacheco, 2014.

### 4.3. DIAGNÓSTICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO QUE TIENEN Y/O USAN INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.

Una vez identificado el uso de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas, como son los indicadores de calidad, satisfacción al cliente, resultados, control de procesos, costos operativos y desperdicios, se determinó que el 98,5% de las micro y pequeñas empresas usan o manejan alguno de estos indicadores. Ver cuadro 86.

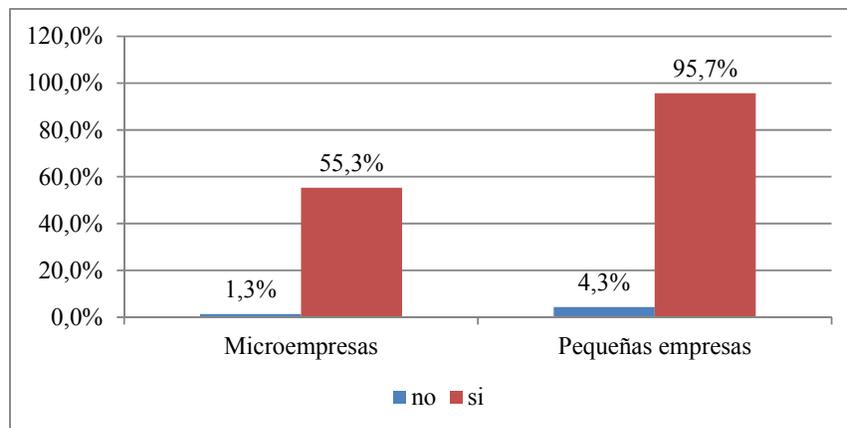
#### 4.3.1. Por Tamaño De Empresa

Al realizar un análisis del uso de indicadores por tamaño de empresa, se determina que el 98,7% de las microempresas usan indicadores de eficiencia y eficacia, mientras que el 95,7% de las pequeñas empresas usan indicadores de eficiencia y eficacia. Ver cuadro 86 y figura 77.

**CUADRO No. 86**  
**MANEJO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Manejo de indicadores de productividad |    |                | Tamaño de la empresa |                   | Total |
|--|----|----------------|----------------------|-------------------|-------|
|  |    |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |       |
| Uso de indicadores                     | No | Recuento       | 5,0                  | 1,0               | 6,0   |
|  |    | Porcentaje (%) | 1,3                  | 4,3               | 1,5   |
|  | Si | Recuento       | 373,0                | 22,0              | 395,0 |
|  |    | Porcentaje (%) | 55,3                 | 95,7              | 98,5  |
| Total                                  |    | Recuento       | 378,0                | 23,0              | 401,0 |
|  |    | Porcentaje (%) | 100,0                | 100,0             | 100,0 |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 77**  
**MANEJO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

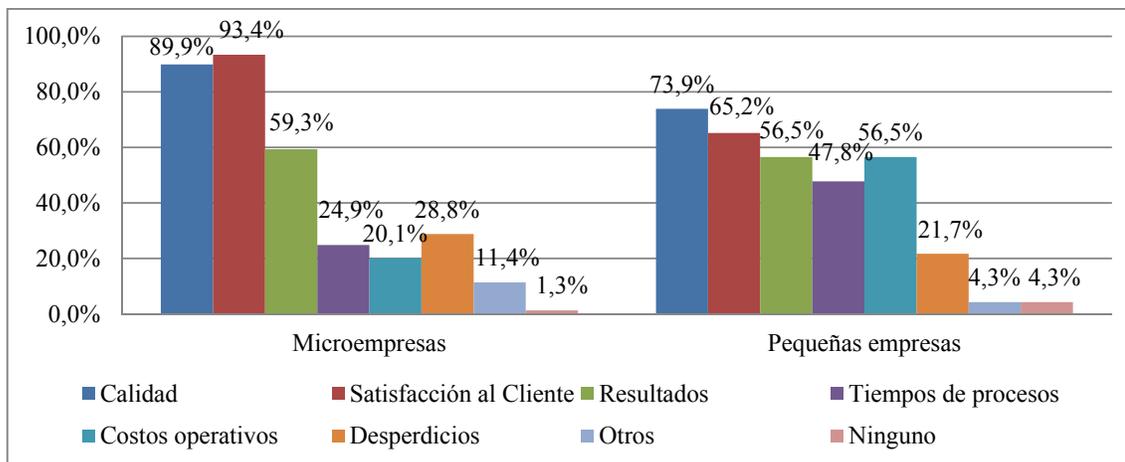
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al analizar el tipo de indicadores utilizados en las micro y pequeñas empresas de Quito, se determina que el indicador con mayor uso en las microempresas es el de satisfacción al cliente que corresponde a un indicador de productividad centrado en la eficiencia, mientras que en las pequeñas empresas el indicador con mayor uso es el de calidad con un 73,9% que corresponde también a un indicador de eficiencia. Ver cuadro 87 y figura 78.

**CUADRO No. 87**  
**FRECUENCIA DE USO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

| Revisiones periódicas de control en: | Microempresas |                | Pequeñas empresas |                |
|--------------------------------------|---------------|----------------|-------------------|----------------|
|                                      | Recuento      | Porcentaje (%) | Recuento          | Porcentaje (%) |
| Calidad                              | 340,0         | 89,9           | 17,0              | 73,9           |
| Satisfacción al Cliente              | 353,0         | 93,4           | 15,0              | 65,2           |
| Resultados                           | 224,0         | 59,3           | 13,0              | 56,5           |
| Tiempos de procesos                  | 94,0          | 24,9           | 11,0              | 47,8           |
| Costos operativos                    | 76,0          | 20,1           | 13,0              | 56,5           |
| Desperdicios                         | 109,0         | 28,8           | 5,0               | 21,7           |
| Otros                                | 43,0          | 11,4           | 1,0               | 4,3            |
| Ninguno                              | 5,0           | 1,3            | 1,0               | 4,3            |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 78**  
**FRECUENCIA DE USO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

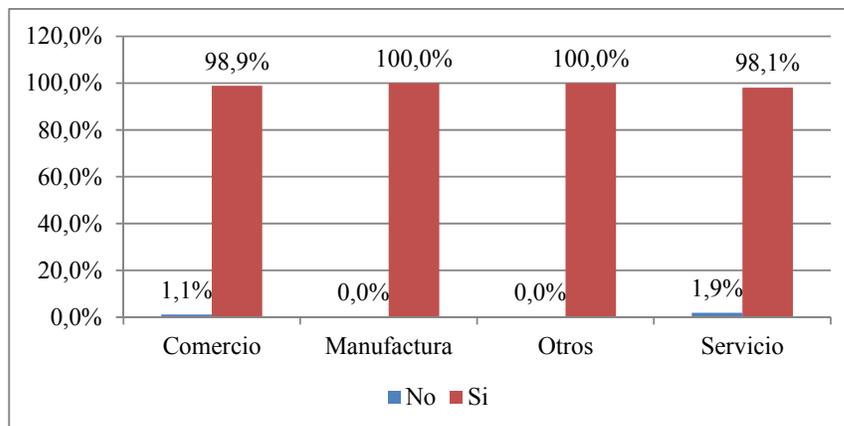
#### 4.3.2. Por Orientación Productiva

Al analizar el uso de indicadores de eficiencia y eficacia en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, de acuerdo a su orientación productiva se determina que las empresas con orientación productiva al comercio y servicio manejan indicadores en un 98,9% y 98,1%, mientras que las empresas orientadas a la manufactura y otras orientaciones, manejan indicadores en un 100,0%. Ver cuadro 88 y figura 79.

**CUADRO No. 88**  
**MANEJO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Uso de indicadores de eficiencia y eficacia |    | Orientación productiva de la empresa |             |       |          |       |
|---|----|--------------------------------------|-------------|-------|----------|-------|
|   |    | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |       |
| Uso de indicadores                          | No | Recuento                             | 2,0         | 0,0   | 0,0      | 3,0   |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 1,1         | 0,0   | 0,0      | 1,9   |
|   | Si | Recuento                             | 188,0       | 43,0  | 14,0     | 151,0 |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 98,9        | 100,0 | 100,0    | 98,1  |
| Total                                       |    | Recuento                             | 190,0       | 43,0  | 14,0     | 154,0 |
|   |    | Porcentaje (%)                       | 100,0       | 100,0 | 100,0    | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 79**  
**MANEJO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

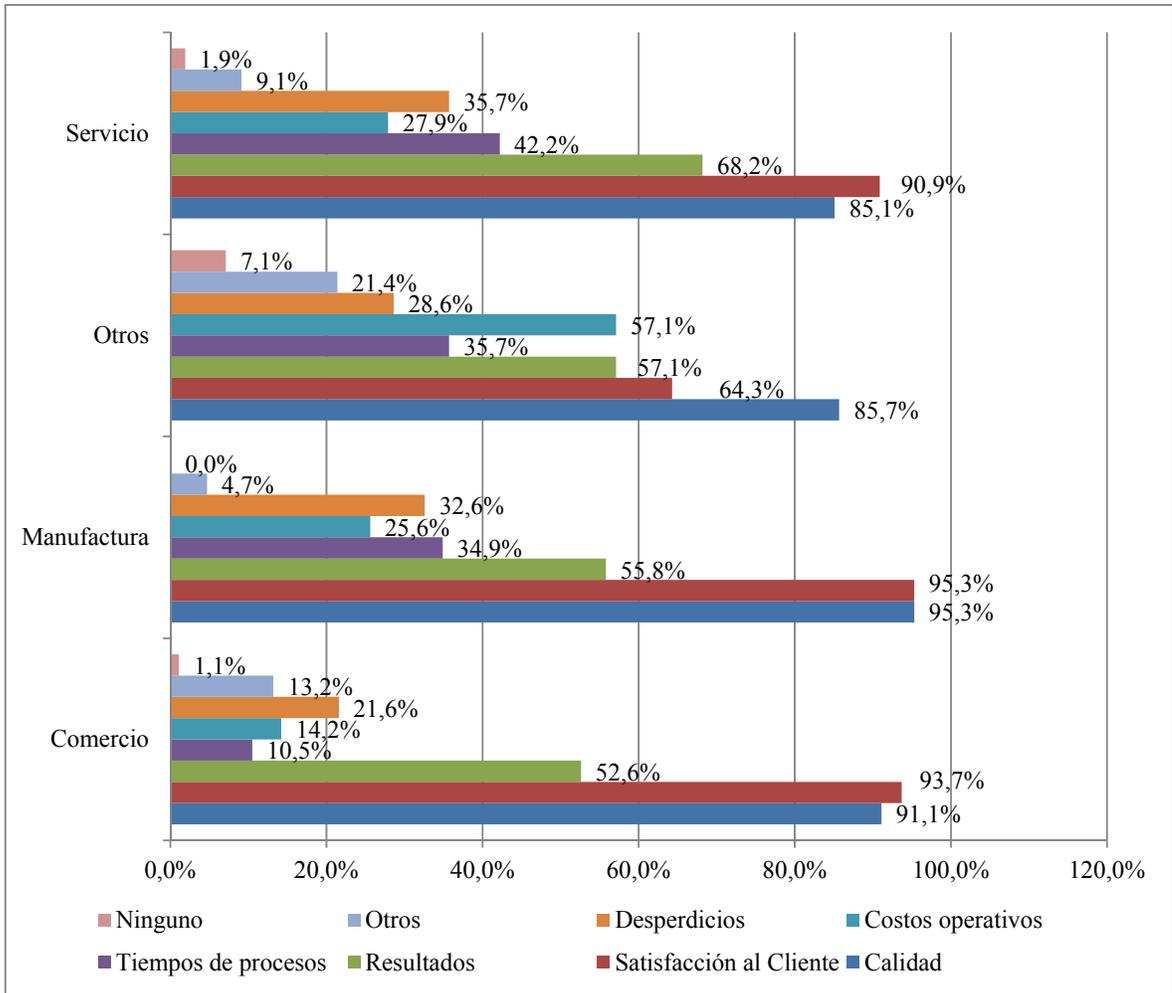
Elaboración: Pacheco, 2014.

Al analizar el tipo de indicadores utilizados en las micro y pequeñas empresas de Quito, se determina que el indicador con mayor uso en las empresas con orientación al comercio es el indicador de satisfacción al cliente con 93,7%, mientras que en las empresas con orientación a la manufactura se observa que los indicadores que son usados con mayor frecuencia son los de calidad y satisfacción al cliente con 95,3% respectivamente, en cuanto a las empresas con orientación al servicio se observa que el uso de indicadores de satisfacción al cliente predominan con un 90,9%, finalmente las empresas con actividades económicas con otra orientación productiva manejan indicadores de satisfacción al cliente en un 90,9%. Ver cuadro 89 y figura 80.

**CUADRO No. 89**  
**FRECUENCIA DE USO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS**  
**MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO DE ACUERDO A LA**  
**ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**

| Uso de indicadores de eficiencia y eficacia   |                         |                | Orientación productiva de la empresa |             |       |          |
|---|-------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|-------|----------|
|   |                         |                | Comercio                             | Manufactura | Otros | Servicio |
| <b>Indique en cuál de los siguientes campos son manejados indicadores en su empresa</b> | Calidad                 | Recuento       | 173,0                                | 41,0        | 12,0  | 131,0    |
|   |                         | Porcentaje (%) | 91,1                                 | 95,3        | 85,7  | 85,1     |
|   | Satisfacción al Cliente | Recuento       | 178,0                                | 41,0        | 9,0   | 140,0    |
|   |                         | Porcentaje (%) | 93,7                                 | 95,3        | 64,3  | 90,9     |
|   | Resultados              | Recuento       | 100,0                                | 24,0        | 8,0   | 105,0    |
|   |                         | Porcentaje (%) | 52,6                                 | 55,8        | 57,1  | 68,2     |
|   | Tiempos de procesos     | Recuento       | 20,0                                 | 15,0        | 5,0   | 65,0     |
|   |                         | Porcentaje (%) | 10,5                                 | 34,9        | 35,7  | 42,2     |
|   | Costos operativos       | Recuento       | 27,0                                 | 11,0        | 8,0   | 43,0     |
|   |                         | Porcentaje (%) | 14,2                                 | 25,6        | 57,1  | 27,9     |
|   | Desperdicios            | Recuento       | 41,0                                 | 14,0        | 4,0   | 55,0     |
|   |                         | Porcentaje (%) | 21,6                                 | 32,6        | 28,6  | 35,7     |
|   | Otros                   | Recuento       | 25,0                                 | 2,0         | 3,0   | 14,0     |
|   |                         | Porcentaje (%) | 13,2                                 | 4,7         | 21,4  | 9,1      |
|   | Ninguno                 | Recuento       | 2,0                                  | 0,0         | 1,0   | 3,0      |
|   |                         | Porcentaje (%) | 1,1                                  | 0,0         | 7,1   | 1,9      |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 80**  
**MANEJO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR ORIENTACIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA.**  
 Elaboración: Pacheco, 2014.

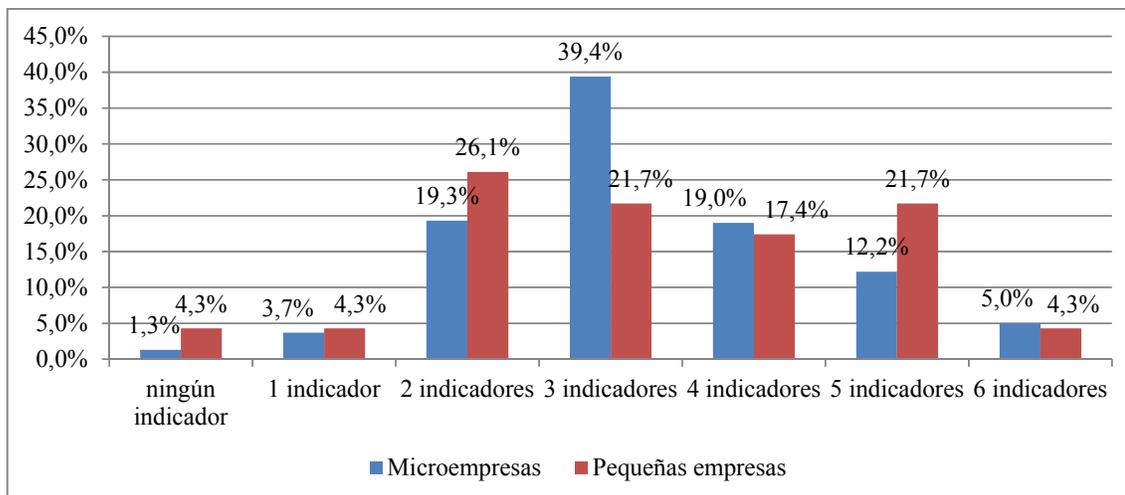
#### 4.4. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL FRENTE A LA PRODUCTIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO.

Para la determinación del nivel de control frente a la productividad, se procedió con la cuantificación de indicadores de eficiencia y eficacia por tamaño de empresa y por orientación productiva de la empresa (Ver cuadro 90 y 91 y figura 81 y 82), con estos resultados se procedió con la determinación del nivel de control frente a la productividad de acuerdo al tamaño y orientación productiva de la empresa, que consistió en relacionar el mayor porcentaje de empresas que presenten entre 0 a 2, 3 a 4 y 5 a 6 indicadores frente a tres niveles definidos como como alto, medio y bajo, que fueron definidos en función de la cantidad de indicadores, es decir 0 a 2 indicadores corresponden a un nivel bajo, 3 a 4 indicadores a un nivel medio y 5 a 6 indicadores un nivel alto.

**CUADRO No. 90**  
**CANTIDAD INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA MANEJADOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A SU TAMAÑO.**

| Cantidad de indicadores manejados |                | Tamaño de la empresa |                   |
|-----------------------------------|----------------|----------------------|-------------------|
|                                   |                | Microempresas        | Pequeñas empresas |
| ningún indicador                  | Recuento       | 5,0                  | 1,0               |
|                                   | Porcentaje (%) | 1,3                  | 4,3               |
| 1 indicador                       | Recuento       | 14,0                 | 1,0               |
|                                   | Porcentaje (%) | 3,7                  | 4,3               |
| 2 indicadores                     | Recuento       | 73,0                 | 6,0               |
|                                   | Porcentaje (%) | 19,3                 | 26,1              |
| 3 indicadores                     | Recuento       | 149,0                | 5,0               |
|                                   | Porcentaje (%) | 39,4                 | 21,7              |
| 4 indicadores                     | Recuento       | 72,0                 | 4,0               |
|                                   | Porcentaje (%) | 19,0                 | 17,4              |
| 5 indicadores                     | Recuento       | 46,0                 | 5,0               |
|                                   | Porcentaje (%) | 12,2                 | 21,7              |
| 6 indicadores                     | Recuento       | 19,0                 | 1,0               |
|                                   | Porcentaje (%) | 5,0                  | 4,3               |
| <b>Total</b>                      |                | 378,0                | 23,0              |
|                                   |                | 100,0                | 100,0             |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



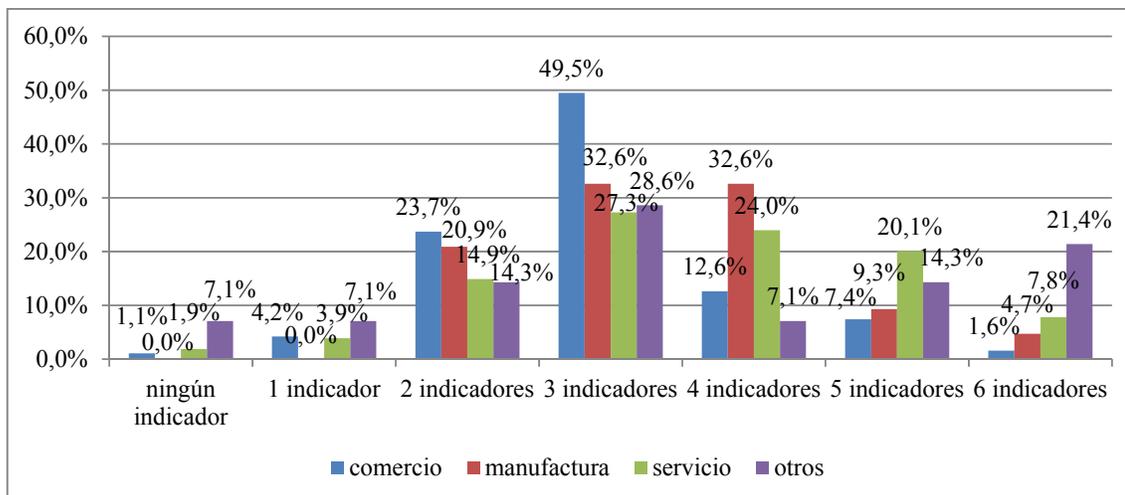
**FIGURA No. 81**  
**CANTIDAD INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA MANEJADOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A SU TAMAÑO.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

**CUADRO No. 91**  
**CANTIDAD INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA MANEJADOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Cantidad de indicadores manejados |                | Orientación productiva de la empresa |             |          |       |
|-----------------------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|----------|-------|
|                                   |                | comercio                             | manufactura | servicio | otros |
| ningún indicador                  | Recuento       | 2,0                                  | 0,0         | 3,0      | 1,0   |
|                                   | Porcentaje (%) | 1,1                                  | 0,0         | 1,9      | 7,1   |
| 1 indicador                       | Recuento       | 8,0                                  | 0,0         | 6,0      | 1,0   |
|                                   | Porcentaje (%) | 4,2                                  | 0,0         | 3,9      | 7,1   |
| 2 indicadores                     | Recuento       | 45,0                                 | 9,0         | 23,0     | 2,0   |
|                                   | Porcentaje (%) | 23,7                                 | 20,9        | 14,9     | 14,3  |
| 3 indicadores                     | Recuento       | 94,0                                 | 14,0        | 42,0     | 4,0   |
|                                   | Porcentaje (%) | 49,5                                 | 32,6        | 27,3     | 28,6  |
| 4 indicadores                     | Recuento       | 24,0                                 | 14,0        | 37,0     | 1,0   |
|                                   | Porcentaje (%) | 12,6                                 | 32,6        | 24,0     | 7,1   |
| 5 indicadores                     | Recuento       | 14,0                                 | 4,0         | 31,0     | 2,0   |
|                                   | Porcentaje (%) | 7,4                                  | 9,3         | 20,1     | 14,3  |
| 6 indicadores                     | Recuento       | 3,0                                  | 2,0         | 12,0     | 3,0   |
|                                   | Porcentaje (%) | 1,6                                  | 4,7         | 7,8      | 21,4  |
| <b>Total</b>                      |                | 190,0                                | 43,0        | 154,0    | 14,0  |
|                                   |                | 100,0                                | 100,0       | 100,0    | 100,0 |

Elaboración: Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 82**  
**CANTIDAD INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA MANEJADOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO, DE ACUERDO A SU ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

Elaboración: Pacheco, 2014.

#### 4.4.1. Por Tamaño De Empresa

De acuerdo a lo observado, el 24,3% de las microempresas manejan entre 0 a 2 indicadores de eficiencia y eficacia, el 58,5% de las microempresas manejan entre 3 a 4 indicadores y el 17,2% manejan entre 5 a 6 indicadores, lo que ubica a las microempresas en un nivel medio de control frente a la productividad.

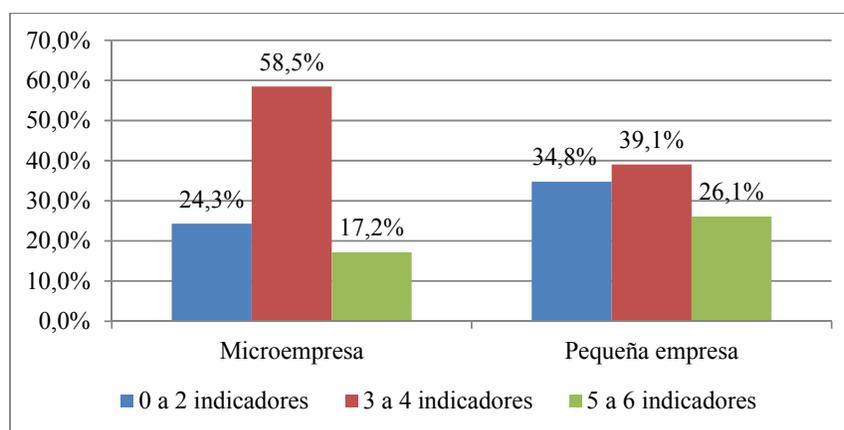
Con respecto a las pequeñas empresas, se observa que el 34,8% de ellas manejan entre 0 a 2 indicadores de eficiencia y eficacia, el 39,1% maneja entre 3 a 4 indicadores y el 26,1% maneja entre 5 a 6 indicadores, por tanto las pequeñas empresas se las ubica en un nivel medio de control frente a la productividad. Ver cuadro 92 y figura 83.

Los resultados obtenidos demuestran que el mayor porcentaje de microempresas y pequeñas empresas manejan entre 3 y 4 indicadores, lo cual demuestra un manejo de aspectos claves o esenciales en el manejo de las empresas y que determinan el éxito de las mismas.

**CUADRO No. 92**  
**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL FRENTE A LA PRODUCTIVIDAD POR**  
**TAMAÑO DE EMPRESA.**

| Presencia o manejo de Indicadores de productividad |                | Microempresa | Pequeña empresa |
|--|----------------|--------------|-----------------|
| 0 a 2 indicadores                                  | Recuento       | 92,0         | 8,0             |
|  | Porcentaje (%) | 24,3         | 34,8            |
| 3 a 4 indicadores                                  | Recuento       | 221,0        | 9,0             |
|  | Porcentaje (%) | 58,5         | 39,1            |
| 5 a 6 indicadores                                  | Recuento       | 65,0         | 6,0             |
|  | Porcentaje (%) | 17,2         | 26,1            |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 83**

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL FRENTE A LA PRODUCTIVIDAD POR**  
**TAMAÑO DE EMPRESA.**

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

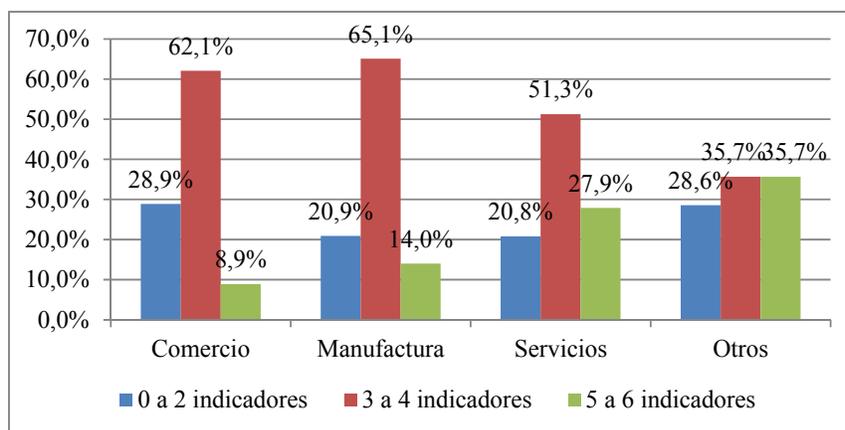
#### **4.4.2. Por Orientación Productiva**

De acuerdo a lo observado, un 62,1% de las empresas con orientación productiva hacia el comercio, un 65,1% de las empresas con orientación productiva hacia la manufactura y un 51,3% de las empresas con orientación hacia los servicios manejan 3 a 4 indicadores, lo que las ubica en un nivel medio de control frente a la productividad, por otro lado las empresas con otra orientación productiva, manejan en igual proporción 3 a 4 indicadores así como 5 a 6 indicadores (35,7%), sin embargo al observar la tendencia observada se las ubicará en un nivel medio de control frente a la productividad. Ver cuadro 93 y figura 84.

**CUADRO No. 93**  
**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL FRENTE A LA PRODUCTIVIDAD POR**  
**ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

| Presencia o manejo de Indicadores de productividad |                | Comercio | Manufactura | Servicios | Otros |
|--|----------------|----------|-------------|-----------|-------|
| 0 a 2 indicadores                                  | Recuento       | 55,0     | 9,0         | 32,0      | 4,0   |
|  | Porcentaje (%) | 28,9     | 20,9        | 20,8      | 28,6  |
| 3 a 4 indicadores                                  | Recuento       | 118,0    | 28,0        | 79,0      | 5,0   |
|  | Porcentaje (%) | 62,1     | 65,1        | 51,3      | 35,7  |
| 5 a 6 indicadores                                  | Recuento       | 17,0     | 6,0         | 43,0      | 5,0   |
|  | Porcentaje (%) | 8,9      | 14,0        | 27,9      | 35,7  |

**Elaboración:** Pacheco, 2014.



**FIGURA No. 84**  
**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONTROL FRENTE A LA PRODUCTIVIDAD POR**  
**ORIENTACIÓN PRODUCTIVA.**

**Elaboración:** Pacheco, 2014.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

El cumplimiento promedio de los requisitos de los aspectos de gestión en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito es de 72,4%, lo que determina un nivel organizacional medio, por tanto, se rechaza la hipótesis nula que afirma que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito poseen un nivel organizacional bajo y se acepta la hipótesis alternativa que afirma que las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito no poseen un nivel organizacional bajo.

Cabe destacar que el aspecto de gestión con mayor porcentaje de cumplimiento promedio fue la gestión de ventas, lo que demuestra la importancia otorgada a las ventas por parte de los empresarios en relación al negocio; sin embargo el aspecto de gestión con menor porcentaje de cumplimiento fue el de gestión de seguridad y ambiente, lo cual advierte una debilidad en este aspecto.

Los aspectos de gestión analizados (gestión del negocio, gestión de recursos, gestión de ventas, gestión de operaciones y gestión ambiental y de seguridad), no han sido considerados un factor que ejerza influencia detectable sobre el incremento de la brecha productiva entre empresas de diferente tamaño, porque se observa que tanto las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Quito, presentan un cumplimiento de requisitos del 72,0% y 78,9% respectivamente, que se puede interpretar como un manejo empresarial adecuado, sin embargo se debe tomar en consideración que los resultados obtenidos en la presente investigación son producto de una encuesta en la que no se realizó una verificación documental.

En relación al nivel de organización, se ha observado que las micro empresas obtuvieron un porcentaje de cumplimiento de requisitos que le otorga un nivel medio de organización, mientras que las pequeñas empresas obtuvieron un nivel alto de organización, con lo cual se asume que existen diferencias en el nivel de organización entre las micro y pequeñas empresas, posiblemente porque a mayor cantidad de personal se requiere una mayor organización, a fin de obtener mejores resultados de eficiencia y eficacia.

La determinación del nivel de organización de las empresas de acuerdo a su orientación productiva, muestra que las empresas con actividades económicas con orientación a la manufactura presentan un nivel de organización alto, mientras que las empresas con actividades económicas con orientación al comercio, servicios y otras orientaciones, presentan un nivel medio de organización, con lo cual se concluye que existen diferencias en el nivel de organización entre empresas de diferente orientación productiva.

Al analizar los aspectos de gestión tanto por su tamaño así como por su orientación productiva, se observa que el menor porcentaje de cumplimiento de requisitos es el relacionado con la gestión ambiental y de seguridad, concluyendo que no se realiza una adecuada identificación de aspectos, ni de impactos ambientales negativos en las empresas, así como la no realización de una adecuada identificación de peligros y riesgos laborales.

Se observa además que dentro de los requisitos relacionados a la gestión de operaciones, la entrega al cliente, presenta un bajo porcentaje de cumplimiento, porque requiere de mecanismos de recepción de reclamos, lo cual sugiere que no existe un canal de comunicación efectivo que solucione las quejas o requerimientos de los clientes y no permite una retroalimentación sobre las condiciones del producto o servicio entregado.

Al determinar el nivel de control frente a la productividad de las micro y pequeñas empresas por tamaño de la empresa como por orientación productiva, se determina en ambos casos que estas empresas poseen un nivel de control medio frente a la productividad, pues manejan entre 3 a 4 indicadores de productividad, por tanto se puede concluir que las empresas otorgan a la productividad un nivel medio de importancia, la misma que se refleja una mediana eficiencia y eficacia en sus operaciones.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Realizar una investigación sobre nivel organizacional de las micro y pequeñas empresas, basados en la norma INEN 2537:2010, que segmente a la ciudad en zonas o cuadrantes y de ser posible que sea segmentada por actividad económica, pues las realidades de cada actividad económica y cada sector de la ciudad evidenciarían mejor los aspectos de gestión que deben ser fortalecidos a fin de alcanzar altos niveles de organización empresarial en las micro y pequeñas empresas de Quito.

Fortalecer la gestión en relación a la seguridad y salud ocupacional, pues no existe una adecuada identificación de aspectos ambientales, ni de los peligros a los que están expuestos los trabajadores de las empresas encuestadas en la ciudad de Quito, de tal manera que se puedan tomar acciones para minimizar los impactos ambientales y los riesgos laborales.

Fortalecer la gestión de operaciones con la utilización de mecanismos de recepción de reclamos, que permitirán obtener una retroalimentación sobre las condiciones del producto o servicio entregado al cliente.

Realizar este estudio en otras ciudades del país, y comparar el nivel de organización.

Realizar procesos de validación de las preguntas y metodologías para verificar la veracidad de información recolectada en la encuesta, en función de la actividad económica o segmento productivo a la cual esté dirigida la encuesta, con lo cual se facilitaría la recolección de información e interpretación de la misma.

Utilizar la NTE 2537:2010, como guía para la implementación de un sistema integrado de gestión, lo cual permitirá elevar el nivel de competitividad empresarial, mejorará el nivel de organización de las micro y pequeñas empresas, y beneficiará a la ciudad de Quito y al país en términos económicos.

Utilizar herramientas informáticas como las ofrecidas por el servicio “google drive” para la realización de encuestas, a fin de facilitar la recolección de información, alcanzar grupos objetivos y reducir la utilización de recursos para la realización de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, C., Palomino, A., & Sanchez, J. (2006). *Manual para la Integración de Sistemas de Gestión, Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: Fundación Confimetel.
- Araque, W. (2012). *Las PyME y su situación actual*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Beltrán, J. (2003). *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Cámara de Industrias y Producción. (Junio de 2011). *www.cip.org.ec*. Recuperado el 12 de 07 de 2014, de Desempeño Ambiental y Buenas Prácticas Ambientales del Sector Productivo de la Camara de Industrias y Producción: [www.cip.org.ec](http://www.cip.org.ec)
- Chavarría, M. (24 de 10 de 2011). *Ideas para PYMES.com*. Recuperado el 12 de 07 de 2014, de [http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia\\_investigacion\\_mercados\\_qualitativa\\_quantitativa\\_pymes.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia_investigacion_mercados_qualitativa_quantitativa_pymes.html)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). *La Hora de la igualdad. Brechas por cerrar caminos por abrir*. Brasilia: Naciones Unidas, CEPAL.
- Comunidad Andina de Naciones. (2009). Resolución 1260. *Disposición técnica para la transmisión de datos de estadísticas de PYMES en países miembros de la Comunidad Andina* (pág. 2). Lima: Secretaría General de la Comunidad Andina (CAN).
- Cummings, T., & Worley, C. (2013). *Organization Development & Change*. Stamford: Cengage Learning.

- Dirección Metropolitana de Medio Ambiente. (2005). *Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos en el Distrito Metropolitano de Quito 2005-2010*. Distrito Metropolitano de Quito: DMMA.
- Google. (2014). *Descripción general de Google Drive*. Recuperado el 01 de 05 de 2014, de Google App Administrator: <https://support.google.com/a/answer/2490026?hl=es>
- Guerra, E. (14 de Enero de 2014). Importancia de requisitos propuestos en norma INEN 2537:2010. (E. Pacheco, Entrevistador)
- Guerra, R. (19 de 09 de 2008). *La implantación de Sistemas Integrados de Gestión. Un Reto a la Empresa Cubana*. Recuperado el 1 de 10 de 2013, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/implantacion-de-sistemas-integrados-de-gestion.htm>
- Hernández, S. (Septiembre de 2005). La importancia socioeconómica del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Lima.
- Implementación Sistemas Integrados de Gestión. (2013). *Sistemas Integrados de Gestión*. Recuperado el 15 de 09 de 2013, de <http://www.implementacionsig.com/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2010). *NTE INEN 2 537:2010. Sistema de Gestión Integral para micro, pequeñas y medianas Empresas. Requisitos*. Quito: INEN.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Índices de productividad laboral y del costo unitario de mano de obra 2012*. Aguas Calientes, Mexico: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Número de establecimientos económicos por grupos de personal ocupado*. Quito: INEC.
- International Organization for Standardization. (1998). *ISO 14001, Sistemas de Gestión Ambiental: Especificaciones y Guía de Utilización*. Quito: INEN.
- International Organization for Standardization. (2009). *Norma Europea EN ISO 9004:2009. Gestión para el Exito Sostenido de una Organización. Enfoque de Gestión de la Calidad*. . Bruxelles: AENOR.

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2010). Mapa de uso de suelo principal .  
*Plan de uso y ocupación del suelo* . Quito.
- Moore, D. (2000). Estadística Aplicada Básica. En *Análisis de Distribuciones. Una Unidad de Dispersión: Los Cuartiles* (pág. 38). España: W.H. Freeman and Company.
- Moreta, A. (15 de 03 de 2012). Estadística Aplicada a la Gestión Empresarial. *Conferencia sobre Cálculo del Tamaño de la Muestra, Universidad Politécnica Salesiana* (págs. 1-20). Quito: Publicación de Guía de Estudio en módulo de Maestría de SIG.
- Paulo, S. (2013). *e How*. Recuperado el 17 de 09 de 2013, de  
[http://www.ehowenespanol.com/ejemplos-factores-exito-lista\\_93547/](http://www.ehowenespanol.com/ejemplos-factores-exito-lista_93547/)
- Secretaría de Territorio, Hábitad y Vivienda. (s.f.). Recuperado el 04 de 07 de 2014, de  
<http://www.quito.gob.ec/secretarias/secretaria-de-territorio-habitat-y-vivienda>
- Segovia, A. (2013). *Caracterización de la PYME Familiar en la ciudad de Quito. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Servicio de Rentas Internas. (08 de 2013). Recuperado el 10 de 08 de 2013, de Portal del Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- Socorro, F. (25 de 02 de 2014). *www.degerencia.com*. Recuperado el 12 de 07 de 2014, de La Planificación Estratégica y las PYMES: <http://www.degerencia.com/articulo/la-planificacion-estrategica-y-las-pymes>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### MODELO DE LA ENCUESTA

**Nombre de la empresa:**

**Fecha:**

**Responsable:**

*Cantidad de trabajadores de la empresa:*

1 a 9 \_\_\_\_\_ 10 a 49 \_\_\_\_\_

*Sector económico al que pertenece su empresa:*

Manufactura \_\_\_\_\_; Comercio \_\_\_\_\_; Servicios \_\_\_\_\_; Otros \_\_\_\_\_

#### **Gestión del Negocio**

1. ¿Qué tipo de planificación realiza su empresa /negocio para la consecución de objetivos?: (opción múltiple, elegir una). (*planificación*)\*
  - Planificación a corto plazo (1 a 12 meses);
  - Planificación a mediano plazo (2 a 4 años);
  - Planificación a largo plazo (5 años en adelante);
  - no se realiza planificación.
2. Marque los campos en los cuales su empresa/negocio realiza revisiones periódicas de control: (opción múltiple, elegir 1 o más). (*desarrollo permanente*)\*
  - Cumplimiento de objetivos;
  - Cumplimiento de resultados del negocio;
  - Cumplimiento del presupuesto;
  - Eficiencia de procesos operativos;
  - Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo;
  - No se revisa ninguno.
3. ¿Existen mecanismos de coordinación y comunicación que promuevan un trabajo en equipo eficaz y eficiente dentro de su empresa/negocio?  
(SI-NO). (*coordinación y comunicación*)\*
4. ¿Cuenta su empresa/negocio con mecanismos que permitan el seguimiento y actualización periódica de requisitos legales (Leyes, decretos, reglamentos, normas técnicas)?  
(SI-NO). (*desarrollo permanente*)\*

### ***Gestión de Recursos***

5. ¿Maneja su empresa/negocio un presupuesto o un flujo de caja?  
(SI- NO). (*gestión financiera*)\*
6. ¿Maneja su empresa/negocio una descripción de funciones de los puestos de trabajo, donde se incluya responsabilidades y perfiles requeridos? (SI- NO).  
(*gestión de recursos humanos*)\*
7. ¿Dispone su empresa/negocio de áreas definidas y equipadas para las diferentes actividades relacionadas a su producto/servicio según al sector al que pertenece?: (opción múltiple, elegir 1). (*gestión de infraestructura*)\*
  - Si, completamente definidas y equipadas;
  - Si, parcialmente definidas y equipadas;
  - No.
8. ¿Ha pensado en realizar mejoras en la infraestructura de su empresa/negocio?  
(opción múltiple, elegir 1). (*gestión de infraestructura*)\*
  - Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);
  - Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);
  - Si, en el largo plazo (5 años en adelante);
  - no requiere mejoras en infraestructura.

### ***Gestión de Ventas***

9. ¿Qué tipo de información del mercado maneja la empresa/negocio?: (opción múltiple, elegir 1 o más). (*conocimiento del mercado*)\*
  - identificación de los clientes;
  - identificación de competidores;
  - identificación de los proveedores ;
  - otros agentes involucrados en el negocio;
  - no se maneja esta información.
10. ¿Se tienen establecidas las características del producto/servicio antes de su producción, comercialización o prestación del servicio?  
(SI- NO). (*requisitos del producto*)\*

11. ¿Los compromisos comerciales con el cliente (características y cantidad del producto o servicio solicitado, condiciones de entrega y pago) son registrados? (SI- NO). (*acuerdo con los clientes*)\*

### ***Gestión de Operaciones***

12. ¿Se han identificado y documentado los procedimientos de las operaciones de su empresa/negocio? (SI- NO). (*planificación de la producción o prestación del servicio*)\*
13. ¿Los materiales/materia prima que son adquiridos para la empresa/negocio, necesitan cumplir con requisitos específicos antes de su aprobación de compra? (SI- NO). (*compras*)\*
14. ¿Se realiza una programación periódica de actividades de producción, comercialización o prestación del servicio en su empresa/negocio? (SI- NO). (*control de la producción o prestación del servicio*)\*
15. ¿Son verificados los requisitos establecidos de los productos/servicios durante su producción, comercialización y/o prestación de servicio antes de la entrega al cliente? (SI- NO). (*control de calidad*)\*
16. ¿Posee la empresa/negocio un mecanismo de recepción de reclamos que permita su análisis y registro? (SI- NO). (*entrega al cliente*)\*
17. Indique en cuál de los siguientes campos son manejados indicadores o controles en su empresa/negocio: (opción múltiple, elija 1 o más). (*uso de indicadores*)\*
- calidad,
  - satisfacción al cliente,
  - resultados,
  - tiempos de procesos,
  - costos operativos,
  - desperdicios,
  - otros
  - ninguno.

***Gestión Ambiental y Seguridad***

18. ¿La empresa/negocio ha identificado actividades que pueden generar impactos negativos al medio ambiente?  
(SI- NO) ( si responde SI pasa a la parte a) (*Prevención de la contaminación al ambiente*)\*
- a. ¿se han tomado acciones que prevengan la contaminación? (SI- NO)
19. ¿La empresa/negocio ha identificado los peligros asociados a sus actividades en relación a la seguridad y salud de sus trabajadores?  
(SI- NO) (si responde SI pasa a la parte a ) (*Prevención de riesgos al trabajador*)\*
- a. ¿se han tomado acciones que minimicen los riesgos? (SI- NO)

*\*Representa el requisito de la norma a la cual está enfocada la pregunta de la encuesta, y no será evidente en la encuesta de recolección de información.*

ANEXO 2 - INFORMACIÓN TABULADA

| #  | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES            | GESTIÓN DEL NEGOCIO                        |   |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |   | GESTIÓN DE OPERACIONES                  |  |       |       |       |       | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |   |       |        |        |        |
|----|------------------|-------------------------|--|---|-------|-------|---------------------|-------|-------|---|---|--|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|---|-------|--------|--------|--------|
|    |                  |                         | P1 GN                                      | P2 GN   | P3 GN | P4 GN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR                                   | P1 GV                                   | P2 GV  | P3 GV | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO                         | P5 GO   | P6 GO | P1 GAS | P2 GAS | P3 GAS |
| 1  | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento del presupuesto  | no    | no    | si                  | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años adelante) | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores; | si    | no    | si    | si    | si                            | Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempo de procesos, Costos operativos, | no    | no     | no     | no     |
| 2  | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos del negocio, presupuesto, cumplimiento de normas de seguridad en el trabajo             | si    | no    | no                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)    | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores; | si    | no    | si    | no    | no                            | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,          | no    | no     | no     | no     |
| 3  | Servicio         | de 10 a 99 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, resultados del negocio  | si    | no    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)    | Identificación de los clientes, Identificación de competidores;    | si    | no    | si    | si    | si                            | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                                | no    | no     | no     | no     |
| 4  | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto  | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)    | Identificación de los clientes, Identificación de competidores;    | si    | no    | no    | no    | no                            | Resultados, Costos operativos,  | no    | no     | no     | no     |
| 5  | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | No se revisa presupuesto  | no    | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)    | No se maneja esta información                                      | no    | no    | no    | no    | no                            | Ninguno   | si    | si     | si     | no     |
| 6  | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, resultados del negocio  | si    | no    | no                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses)    | Identificación de los clientes                                     | no    | si    | no    | si    | si                            | Calidad, Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos,                      | no    | no     | no     | si     |
| 7  | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo  | no    | no    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)    | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores; | si    | no    | no    | si    | no                            | Calidad, Satisfacción al cliente  | si    | si     | si     | si     |
| 8  | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, resultados del negocio, cumplimiento de normas de seguridad en el trabajo | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses)    | Identificación de los clientes, Identificación de competidores;    | si    | no    | si    | no    | si                            | Calidad, Satisfacción al cliente, Costos operativos,                        | no    | no     | no     | no     |
| 9  | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos   | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)    | No se maneja esta información                                      | si    | si    | si    | si    | si                            | Ninguno   | no    | no     | si     | si     |
| 10 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | si    | no                  | no    | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses)    | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores; | si    | si    | si    | si    | si                            | Satisfacción al cliente, Costos operativos,                                 | no    | no     | no     | no     |

| #  | SECTOR ECONOMICO | TRAMAJADORES            | GESTIÓN DEL NEGOCIO                        |  |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |   |   | GESTIÓN DE VENTAS  |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |       | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD   |       |        |        |        |        |        |
|----|------------------|-------------------------|--|--|-------|-------|---------------------|-------|---|---|--|-------|-------|-------|------------------------|-------|-------|-------|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|    |                  |                         | P1 GN                                      | P2 GN  | P3 GN | P4 GN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR                                   | P4 GR                                     | P1 GV  | P2 GV | P3 GV | P4 GV | P1 GO                  | P2 GO | P3 GO | P4 GO | P5 GO   | P6 GO | P1 GAS | P2 GAS | P3 GAS | P4 GAS | P5 GAS |
| 11 | Comercio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                            | no    | no    | si                  | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores, Otros agentes involucrados en el negocio; | si    | si    | no    | si                     | si    | si    | no    | Satisfacción al cliente, Resultados   | no    | si     | no     | no     | no     | no     |
| 12 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos   | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;  | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos,                            | no    | no     | no     | no     | no     | no     |
| 13 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | no                  | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;  | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos, Costos operativos, Desperdicios,     | no    | no     | si     | no     | no     | si     |
| 14 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos  | no    | no    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | no    | no    | no    | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Resultados, Desperdicios,  | no    | no     | no     | no     | no     | no     |
| 15 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | no    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si    | no    | no    | no                     | no    | no    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos,                                      | no    | no     | no     | no     | no     | no     |
| 16 | Comercio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos  | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores, Otros agentes involucrados en el negocio;                                 | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,                          | no    | no     | si     | no     | no     | no     |
| 17 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | Cumplimiento de objetivos  | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;  | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Desperdicios,            | si    | si     | si     | si     | si     | si     |
| 18 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo      | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el largo plazo (5 años en adelante) | No se maneja esta información  | si    | si    | si    | no                     | no    | no    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados operativos,                                    | no    | si     | si     | si     | si     | si     |
| 19 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si                  | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si en el largo plazo (5 años en adelante) | Otros agentes involucrados en el negocio;  | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Costos operativos, Otros | si    | si     | si     | si     | si     | si     |
| 20 | Servicio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto, Eficiencia de procesos operativos  | si    | si    | si                  | si    | Si, completamente definidas y equipadas | No requiere mejoras en infraestructura    | Identificación de los clientes   | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,                          | si    | no     | no     | no     | no     | no     |

| #  | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES            | GESTIÓN DEL NEGOCIO                        |  |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |   |   |  |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES  |       |        |        |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |        |        |        |
|----|------------------|-------------------------|--|--|-------|-------|-------|---------------------|---|---|--|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|---|-------|--------|--------|--------|-------------------------------|--------|--------|--------|
|    |                  |                         | P1 GN                                      | P2 GN  | P3 GN | P4 GN | P1 GR | P2 GR               | P3 GR                                   | P4 GR                                     | P1 GV  | P2 GV | P3 GV             | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO | P5 GO   | P6 GO | P1 GAS | P2 GAS | P3 GAS | P1 GAS                        | P2 GAS | P3 GAS | P4 GAS |
| 21 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto                       | no    | no    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los proveedores;   | si    | no                | no    | si    | no    | no    | Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos,   | si    | si     | no     | si     | si                            | no     | no     | no     |
| 22 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos                  | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;   | si    | si                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Costos operativos, Otros         | no    | si     | si     | si     | si                            | si     | si     | si     |
| 23 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos                  | no    | no    | si    | no                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;   | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | si    | si     | no     | si     | si                            | no     | no     | no     |
| 24 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | No se revisa ninguno   | no    | no    | no    | no                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el mediano plazo (2 a 4 años)       | No se maneja esta información  | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Ninguno   | no    | no     | no     | no     | no                            | no     | no     | no     |
| 25 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto                                    | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores; Otros agentes involucrados en el negocio; | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos,   | no    | si     | no     | si     | si                            | no     | no     | si     |
| 26 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto                                    | no    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el mediano plazo (2 a 4 años)       | No se maneja esta información  | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Resultados, Otros  | si    | si     | no     | si     | si                            | no     | no     | si     |
| 27 | Servicio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo        | no    | no    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No requiere mejoras en infraestructura    | No se maneja esta información  | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Costos operativos, Desperdicios,                                  | si    | si     | no     | si     | si                            | no     | no     | si     |
| 28 | Servicio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Eficiencia de procesos operativos | si    | no    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;   | si    | si                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Costos operativos,               | no    | no     | no     | no     | si                            | si     | no     | si     |
| 29 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | no    | no    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;   | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos,   | si    | si     | no     | si     | si                            | no     | no     | si     |
| 30 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto                                    | si    | no    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores; Otros agentes involucrados en el negocio; | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Costos operativos, Desperdicios, | no    | no     | no     | no     | si                            | si     | no     | si     |
| 31 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | No se revisa ninguno   | si    | no    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si en el largo plazo (5 años en adelante) | No se maneja esta información  | si    | no                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Resultados, Costos operativos,   | no    | no     | no     | no     | si                            | si     | no     | no     |
| 32 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | No se revisa ninguno   | si    | si    | no    | no                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes   | si    | si                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,                                  | no    | no     | no     | no     | si                            | si     | no     | no     |

| #  | SECTOR ECONOMICO | TRAMAJADORES            | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |  |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |   |                                       |   | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |   | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |       |        |        |          |        |
|----|------------------|-------------------------|--|--|-------|-------|---------------------|---|---------------------------------------|---|-------------------|-------|-------|-------|------------------------|-------|-------|---|-------------------------------|-------|--------|--------|----------|--------|
|    |                  |                         | P1 GN  | P2 GN  | P3 GN | P4 GN | P1 GR               | P2 GR                                   | P3 GR                                 | P4 GR   | P1 GV             | P2 GV | P3 GV | P4 GV | P1 GO                  | P2 GO | P3 GO | P4 GO   | P5 GO                         | P6 GO | P1 GAS | P2 GAS | P1-A GAS | P2 GAS |
| 33 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficacia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si                | no    | no    | si    | si                     | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados de procesos, Despedidos,                             | no                            | no    | no     | no     | no       | no     |
| 34 | Servicio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de presupuesto, Eficacia de procesos operativos  | si    | no    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si                | no    | si    | si    | si                     | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados de procesos,   | no                            | no    | no     | si     | si       | si     |
| 35 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No requiere mesas en infraestructura. | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si                | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | Satisfacción al cliente   | si                            | si    | si     | si     | no       | no     |
| 36 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No requiere mesas en infraestructura. | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si                | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente  | si                            | si    | si     | si     | si       | si     |
| 37 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficacia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | no                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años). | No se meseta esta información.  | si                | no    | no    | si    | si                     | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados de procesos, Tiempos de procesos, Costos operativos, | no                            | no    | no     | no     | no       | no     |
| 38 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                      | No se revisa ninguno.  | no    | no    | si                  | No                                      | No requiere mesas en infraestructura. | Identificación de los clientes, Identificación de competidores ;                                    | no                | si    | no    | si    | si                     | si    | no    | Satisfacción al cliente   | no                            | no    | no     | si     | si       | si     |
| 39 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficacia de procesos operativos   | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si                | no    | si    | si    | si                     | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados de procesos, Despedidos,                             | no                            | no    | no     | si     | si       | si     |
| 40 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si                | si    | no    | no    | no                     | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no                            | no    | no     | no     | no       | no     |
| 41 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de presupuesto, Eficacia de procesos operativos  | si    | si    | no                  | No                                      | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años). | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;                                 | si                | no    | si    | si    | si                     | no    | no    | Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos,   | no                            | no    | no     | si     | si       | si     |
| 42 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de procesos operativos                     | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | No se meseta esta información.  | si                | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | Calidad, Tiempos de procesos,   | si                            | si    | si     | si     | si       | si     |



| ID | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |  |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |   |                                       |  | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |       |       | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |        |          |        |          |    |    |
|----|------------------|-----------------------|--|--|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------------------|---|---------------------------------------|--|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|--------|----------|--------|----------|----|----|
|    |                  |                       | P1 GN  | P2 GN  | P3 GN | P4 GN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR | P1 GV             | P2 GV                                   | P3 GV                                 | P4 GV  | P1 GO                  | P2 GO | P3 GO | P4 GO | P5 GO | P6 GO                         | P1 GAS | P1-A GAS | P2 GAS | P2-B GAS |    |    |
| 54 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si                | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años); | No se maneja esta información.   | si                     | si    | no    | si    | si    | si                            | no     | no       | no     | no       | no |    |
| 55 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento del presupuesto   | si    | no    | si                  | si    | si    | si    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses); | Identificación de los clientes   | si                     | no    | si    | no    | no    | no                            | no     | no       | no     | no       | no | no |
| 56 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si                | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses); | Identificación de los clientes   | si                     | no    | si    | no    | si    | si                            | si     | no       | no     | no       | no | no |
| 57 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | si    | si    | no                  | si    | no    | si    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años); | Identificación de los clientes   | si                     | si    | si    | si    | si    | si                            | si     | si       | si     | si       | si | si |
| 58 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | si    | no    | si                  | si    | si    | si    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses); | Identificación de los clientes, Identificación de competidores; , Identificación de los proveedores; , Otros agentes involucrados en el negocio; | si                     | no    | si    | no    | si    | si                            | si     | si       | si     | si       | si | si |
| 59 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si    | no                  | si    | no    | si    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses); | Identificación de los clientes, Identificación de competidores; , Identificación de los proveedores; , Otros agentes involucrados en el negocio; | si                     | no    | si    | si    | si    | si                            | si     | no       | si     | si       | si | si |
| 60 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto, Eficacia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                               | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si                | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años); | Identificación de los clientes, Identificación de competidores; , Identificación de los proveedores; , Otros agentes involucrados en el negocio; | si                     | si    | si    | si    | si    | si                            | si     | si       | si     | si       | si | si |
| 61 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio   | no    | no    | si                  | si    | si    | no    | no                | No                                      | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses); | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores; ,   | si                     | no    | si    | no    | si    | no                            | no     | no       | no     | no       | no | no |
| 62 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos  | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años); | Identificación de los clientes, Identificación de competidores; , Identificación de los proveedores; ,   | si                     | si    | si    | si    | si    | si                            | si     | si       | si     | si       | si | si |
| 63 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos  | si    | no    | si                  | si    | si    | no    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años); | Identificación de los clientes, Otros agentes involucrados en el negocio;  | si                     | si    | si    | si    | si    | si                            | si     | si       | si     | si       | si | no |

| ID | SECTOR ECONOMICO | TIEMPO DE TRABAJO       | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       |   | GESTIÓN DE VENTAS   |  |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |   |  |        |          | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |          |  |
|----|------------------|-------------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|---|---|--|-------|-------|-------|------------------------|---|--|--------|----------|-------------------------------|----------|--|
|    |                  |                         | P1 CN  | P2 CN   | P3 CN | P4 CN | P1 GR | P2 GR               | P3 GR | P4 GR | P1 CV | P2 CV                                   | P3 CV   | P4 CV  | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO                  | P5 GO                                       | P6 GO  | P1 GAS | P1-A GAS | P2 GAS                        | P2-B GAS |  |
| 64 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos   | no    | no    | si    | si                  | no    | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses); Si, en el medio plazo (2 a 4 años); | Otros agentes involucrados en el negocio;  | si    | no    | si    | si                     | si  | Calidad  | si     | si       | si                            | si       |  |
| 65 | Comercio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);                                     | Identificación de los clientes   | si    | si    | si    | si                     | si  | Calidad  | si     | si       | si                            | si       |  |
| 66 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a medio plazo (2 a 4 años)         | Cumplimiento del presupuesto  | si    | no    | si    | si                  | no    | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante);                               | Identificación de los clientes; Identificación de los proveedores; ; Otros agentes involucrados en el negocio; | no    | no    | no    | no                     | no  | Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos,                              | no     | no       | no                            | no       |  |
| 67 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                      | No se revisa minuciosamente los resultados del negocio, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo; | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | No    | No                                      | Si, en el medio plazo (2 a 4 años);                                       | No se maneja esta información  | si    | si    | si    | si                     | si  | Satisfacción al cliente  | no     | no       | no                            | no       |  |
| 68 | Manufactura      | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo;                              | no    | si    | si    | si                  | no    | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el medio plazo (2 a 4 años);                                       | Identificación de los proveedores;   | si    | si    | si    | si                     | si  | Calidad, Resultados, Desperdicios,   | si     | si       | si                            | si       |  |
| 69 | Comercio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo;                              | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);                                     | Identificación de los clientes; Identificación de los proveedores;   | si    | si    | si    | si                     | si  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de proceso, Costos operativos, | si     | si       | si                            | si       |  |
| 70 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo;                              | si    | si    | si    | si                  | no    | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);                                     | Identificación de los clientes, Otros agentes involucrados en el negocio;                                      | si    | si    | si    | si                     | si  | Resultados, Costos operativos,   | no     | no       | no                            | no       |  |
| 71 | Servicio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo;                              | no    | si    | si    | si                  | no    | no    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el medio plazo (2 a 4 años);                                       | Identificación de los clientes   | si    | no    | si    | si                     | si  | Resultados, Tiempos de proceso,  | no     | no       | no                            | no       |  |
| 72 | Comercio         | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a medio plazo (2 a 4 años)         | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo;                              | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el medio plazo (2 a 4 años);                                       | Identificación de los clientes; Identificación de los proveedores;   | si    | si    | si    | si                     | si  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados   | no     | no       | no                            | no       |  |
| 73 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a medio plazo (2 a 4 años)         | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo;                              | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante);                               | Identificación de los clientes; Identificación de los proveedores;   | si    | si    | si    | si                     | si  | Calidad, Costos operativos, Desperdicios,  | no     | no       | no                            | no       |  |
| 74 | Otros            | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a medio plazo (2 a 4 años)         | Cumplimiento del presupuesto  | no    | no    | si    | si                  | no    | no    | No    | No                                      | Si, en el largo plazo (5 años en adelante);                               | Identificación de los clientes   | no    | no    | no    | no                     | Satisfacción al cliente, Costos operativos, | si   | si     | si       | si                            |          |  |
| 75 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos   | no    | no    | no    | no                  | no    | no    | No    | No                                      | No requiere mejoras en infraestructura.                                   | No se maneja esta información  | no    | no    | no    | no                     | no  | Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de proceso,                             | no     | no       | no                            | no       |  |

| #  | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES            | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |   |  | GESTIÓN DE VENTAS   |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES  |       |        |          |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |  |  |
|----|------------------|-------------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|---|--|---|-------|-------|-------|-------|---|-------|--------|----------|--------|-------------------------------|--|--|
|    |                  |                         | P1 GN  | P2 GN   | P3 GN | P4 GN | P1 GR | P2 GR               | P3 GR | P4 GR | P1 GV                                   | P2 GV                                  | P3 GV   | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO | P5 GO   | P6 GO | P1 GAS | P1-A GAS | P2 GAS | P2-B GAS                      |  |  |
| 76 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia de procesos operativos  | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Identificación de los clientes  | si    | si    | no    | si    | Satisfacción al cliente, Costos operativos,   | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 77 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | no    | si    | si                  | no    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Identificación de los clientes, Otros agentes involucrados en el negocio; | si    | no    | no    | no    | Resultados, Costos operativos,  | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 78 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento del presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Cumplimiento de ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | no    | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);  | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;            | si    | no    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados operativos,                                    | si    | si     | si       | si     |                               |  |  |
| 79 | Otros            | de 10 a 49 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);  | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;            | si    | no    | si    | si    | No posee ninguno  | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 80 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | no    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;            | si    | si    | si    | si    | Satisfacción al cliente   | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 81 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio  | no    | no    | si    | si                  | no    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No requiere mejoras en infraestructura | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;            | si    | si    | si    | si    | No posee ninguno  | si    | si     | si       | si     |                               |  |  |
| 82 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | No                                      | No requiere mejoras en infraestructura | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;            | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente  | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 83 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si    | si    | no                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | No requiere mejoras en infraestructura | Identificación de los clientes  | si    | si    | no    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,                          | no    | no     | si       | no     |                               |  |  |
| 84 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos   | no    | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Identificación de competidores;   | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Costos operativos, Otros | si    | no     | si       | si     |                               |  |  |
| 85 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);  | Identificación de los clientes  | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente  | no    | no     | si       | si     |                               |  |  |
| 86 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | No                                      | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Identificación de los clientes  | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos operativos, Otros                     | no    | no     | si       | si     |                               |  |  |
| 87 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto                         | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);  | Identificación de los clientes, Identificación de proveedores;            | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente  | no    | no     | si       | si     |                               |  |  |
| 88 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | No                                      | No requiere mejoras en infraestructura | Identificación de los clientes  | no    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente  | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |

| A  | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |  |       |      |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |  |   |  |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |        |          | GESTIÓN DE OPERACIONES |          |    |    |    |    | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |    |    |    |    |    |
|----|------------------|-----------------------|--|--|-------|------|-------|-------|---------------------|-------|--|---|--|-------|-------------------|-------|-------|-------|--------|----------|------------------------|----------|----|----|----|----|-------------------------------|----|----|----|----|----|
|    |                  |                       | P1 CN  | P2 CN  | P3 CN | M CN | P1 GR | P3 GR | P4 GR               | P1 GV | P2 GV                                  | P3 GV                                   | P1 GO  | P2 GO | P3 GO             | P4 GO | P5 GO | P6 GO | P1 GAS | P1-A GAS | P2 GAS                 | P2-B GAS |    |    |    |    |                               |    |    |    |    |    |
| 89 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio  | no    | si   | si    | si    | no                  | si    | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Si, completamente definidas y equipadas | Identificación de los clientes   | si    | no                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | no | no | no |    |
| 90 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia de procesos operativos   | si    | si   | si    | si    | si                  | si    | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | No                                      | Identificación de clientes, tiempos de entrega, proveedores;   | si    | no                | no    | si    | si    | no     | si       | no                     | si       | no | no | no | no | no                            | no | no | si | si |    |
| 91 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos   | si    | si   | si    | si    | si                  | si    | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Si, completamente definidas y equipadas | Identificación de los clientes   | si    | si                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | no | no | no |    |
| 92 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si   | si    | no    | no                  | si    | No requiere mejoras en infraestructura | Si, completamente definidas y equipadas | No se maneja esta información.   | si    | no                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | si | si | si |    |
| 93 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | si   | si    | si    | si                  | si    | No requiere mejoras en infraestructura | Si, completamente definidas y equipadas | Identificación de los clientes, tiempos de entrega, proveedores;   | no    | no                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | si | si | si |    |
| 94 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                            | si    | si   | si    | si    | si                  | si    | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);  | Si, completamente definidas y equipadas | Identificación de los clientes, tiempos de entrega, proveedores; Otros agentes involucrados en el negocio; | si    | si                | si    | si    | si    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | si | si | si | si |
| 95 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo  | no    | si   | si    | no    | no                  | no    | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Si, completamente definidas y equipadas | Identificación de los clientes, tiempos de entrega, proveedores;   | si    | si                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | si | si | si | si |
| 96 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si   | si    | si    | si                  | si    | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Si, completamente definidas y equipadas | Identificación de los clientes, tiempos de entrega, proveedores;   | si    | si                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | no | no | no | no |
| 97 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si    | si    | si                  | si    | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);  | Si, completamente definidas y equipadas | Identificación de los clientes, tiempos de entrega, proveedores en el negocio;                             | si    | si                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | no | si | si | si | si |
| 98 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos  | si    | no   | si    | no    | si                  | si    | No requiere mejoras en infraestructura | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Identificación de los clientes, tiempos de entrega, proveedores;   | si    | si                | si    | si    | no    | no     | no       | no                     | no       | no | no | no | no | no                            | si | si | si | si | si |





| ID  | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES            | GESTIÓN DEL NEGOCIO                        |   |       |      | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |   |   |  | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |       | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD  |        |        |        |
|-----|------------------|-------------------------|--|---|-------|------|---------------------|-------|-------|-------|-------------------|---|---|--|------------------------|-------|-------|-------|--|--------|--------|--------|
|     |                  |                         | P1 GN                                      | P2 GN   | P3 GN | M GN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR | P1 GV             | P2 GV                                   | P3 GV                                       | P1 GO  | P2 GO                  | P3 GO | P4 GO | P5 GO | P6 GO  | P1 GAS | P2 GAS | P3 GAS |
| 119 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio  | no    | si   | no                  | no    | no    | no    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes, proveedores; ;                                 | no                     | si    | si    | si    | Satisfacción al cliente, Costos operativos,                                    | no     | no     | no     |
| 120 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Eficiencia de proceso operativos  | si    | no   | no                  | no    | no    | no    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante); | Identificación de los clientes   | si                     | no    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos,               | no     | no     | no     |
| 121 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | Cumplimiento del presupuesto  | no    | si   | no                  | no    | no    | no    | no                | No                                      | Si, en el largo plazo (5 años en adelante); | Identificación de los clientes,  | si                     | si    | si    | no    | Calidad  | no     | no     | no     |
| 122 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, ambigüedad y seguridad en el trabajo  | si    | si   | no                  | si    | no    | si    | si                | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes   | si                     | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos,               | si     | no     | si     |
| 123 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | Cumplimiento de resultados del negocio  | no    | no   | si                  | si    | no    | si    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes   | si                     | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos,               | no     | no     | si     |
| 124 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento del presupuesto  | si    | si   | si                  | si    | no    | si    | no                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante); | Identificación de competidores;  | si                     | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Costos operativos, Otros                     | si     | no     | si     |
| 125 | Comercio         | de 10 a 99 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto   | si    | no   | si                  | no    | no    | si    | no                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes, competidores; ;                                | si                     | si    | si    | si    | Resultados, Costos operativos,   | no     | no     | si     |
| 126 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo  | si    | no   | si                  | no    | no    | si    | no                | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los proveedores; ; Otros agentes involucrados en el negocio; | si                     | si    | si    | no    | Calidad, Tiempos de procesos, Costos operativos,                               | si     | si     | si     |
| 127 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto  | si    | si   | si                  | si    | no    | si    | si                | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);       | Identificación de los clientes   | si                     | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente   | si     | si     | si     |
| 128 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | si   | si                  | si    | no    | si    | si                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes, proveedores; ;                                 | si                     | no    | si    | si    | Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos, Desperdicios,                    | si     | si     | si     |
| 129 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | no se realiza planificación                | Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | no   | no                  | no    | no    | no    | no                | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);       | Identificación de los clientes, Otros agentes involucrados en el negocio;      | si                     | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                                   | no     | no     | si     |
| 130 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento de objetivos, resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos, presupuesto, ambigüedad y seguridad en el trabajo | si    | si   | no                  | si    | no    | si    | si                | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | No se maneja esa información.  | si                     | no    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos, Desperdicios, | no     | no     | si     |
| 131 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores   | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses) | Cumplimiento del presupuesto  | si    | si   | si                  | si    | no    | si    | no                | No                                      | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes, proveedores; ;                                 | si                     | no    | si    | no    | Satisfacción al cliente, Resultados  | no     | no     | si     |

| A   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJO AMORES        | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |      | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |   | GESTIÓN DE VENTAS                     |   |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |       | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |          |        |          |   |    |    |    |    |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|------|---------------------|-------|-------|---|---------------------------------------|---|-------|-------|------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------|----------|--------|----------|---|----|----|----|----|
|     |                  |                       | P1 GN  | P2 GN   | P3 GN | M GN | P1 GR               | P3 GR | P4 GR | P1 GV                                   | P2 GV                                 | P3 GV   | P1 GO | P2 GO | P3 GO                  | P4 GO | P5 GO | P6 GO | P1 GAS                        | P1-A GAS | P2 GAS | P2-B GAS |   |    |    |    |    |
| 132 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | no   | no                  | no    | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | si       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Desperdicios,        | no | no | si | no |
| 133 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si                  | si    | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años). | Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                 | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | no       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no | no | no | no |
| 134 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si                  | si    | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | no       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no | no | no | no |
| 135 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | si       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | si | no | no | no |
| 136 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | no    | si   | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los proveedores ;   | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | no       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente  | no | no | no | no |
| 137 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | no       | si     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos, Costos operativos, Desperdicios, | no | no | si | si |
| 138 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si                  | si    | si    | No                                      | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los proveedores ;   | si    | no    | si                     | si    | si    | no    | no                            | no       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,                      | no | no | no | no |
| 139 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses). | Identificación de los proveedores ;   | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | no       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,                      | no | no | no | no |





| id  | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DE NEGOCIO                                |  |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |  |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |   |       |        |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |        |        |
|-----|------------------|-----------------------|---|--|-------|-------|-------|---------------------|--|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|---|-------|--------|--------|-------------------------------|--------|--------|
|     |                  |                       | P1 GN   | P2 GN  | P3 GN | P4 GN | P5 GN | P1 GR               | P2 GR  | P3 GR | P4 GR | P1 GV | P2 GV             | P3 GV | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO                  | P5 GO   | P6 GO | P1 GAS | P2 GAS | P3 GAS                        | P1 GAS | P2 GAS |
| 163 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si en el corto plazo (1 a 12 meses); Si parcialmente definidas y equipadas | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 164 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de procesos operativos, Eficacia de actividades de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas                                    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, Otros                     | si    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 165 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Cumplimiento de actividades de seguridad en el trabajo                              | si    | si    | si    | si                  | No   | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, Otros                     | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 166 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas                                     | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 167 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas                                     | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 168 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (1 a 5 años adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de procesos operativos   | no    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas                                     | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 169 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas                                    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, Otros                     | si    | si     | si     | si                            | si     | si     |
| 170 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | No   | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 171 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas                                     | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, Otros                     | no    | no     | no     | no                            | si     | si     |
| 172 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto, Cumplimiento del presupuesto  | no    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas                                     | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, Otros                     | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 173 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas                                    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tempos de procesos, Dependencias, Otros | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |
| 174 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)        | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas                                     | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no     | no                            | no     | no     |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |  |       |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |   |   |   | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       |        | GESTIÓN DE OPERACIONES |        |        |        |        |          | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |          |    |
|-----|------------------|-----------------------|--|--|-------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|---|---|---|-------------------|-------|-------|-------|-------|--------|------------------------|--------|--------|--------|--------|----------|-------------------------------|----------|----|
|     |                  |                       | P1 GN  | P2 GN  | P3 GN | P4 GN | P1 GR | P2 GR | P3 GR               | P4 GR | P1 GV | P2 GV                                   | P3 GV                                       | P1 GO   | P2 GO             | P3 GO | P4 GO | P5 GO | P6 GO | P1 GAS | P2 GAS                 | P3 GAS | P4 GAS | P5 GAS | P6 GAS | P1-A GAS | P2-A GAS                      | P3-A GAS |    |
| 175 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Eficiencia de procesos operativos           | si    | si    | si    | si    | si                  | no    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años),       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 176 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto      | no    | si    | si    | si    | si                  | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante), | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 177 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto      | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el largo plazo (5 años en adelante), | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 178 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si    | si                  | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses),       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores;   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 179 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos | si    | si    | si    | si    | no                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses),       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | si                            | si       | si |
| 180 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio                                    | si    | si    | si    | si    | si                  | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante), | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 181 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto      | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses),       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 182 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto      | si    | si    | si    | si    | si                  | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No equitativo en infraestructura            | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 183 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio                                    | si    | si    | si    | si    | si                  | no    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses),       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | no     | no       | no                            | no       | no |
| 184 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto      | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el largo plazo (5 años en adelante), | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ;                                   | si                | si    | si    | si    | no    | no     | no                     | si     | si     | no     | si     | si       | no                            | no       | no |
| 185 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto      | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años),       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores ; Otros involucrados en el negocio; | si                | si    | si    | si    | si    | no     | no                     | si     | si     | si     | no     | no       | no                            | no       | no |







| id  | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |  |       |      |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |   |   | GESTIÓN DE VENTAS  |   |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |        |          |        |          | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD                         |   |    |    |    |    |
|-----|------------------|-----------------------|--|--|-------|------|-------|---------------------|-------|-------|---|---|--|---|-------|-------|-------|------------------------|--------|----------|--------|----------|---|---|----|----|----|----|
|     |                  |                       | P1 CN  | P2 CN  | P3 CN | M CN | P1 GR | P3 GR               | P4 GR | P1 GV | P2 GV                                   | P3 GV                                       | P1 GO  | P2 GO   | P3 GO | P4 GO | P5 GO | P6 GO                  | P1 GAS | P1-A GAS | P2 GAS | P2-B GAS |   |   |    |    |    |    |
| 222 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto de inversión de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | si                                      | Si, parcialmente definidas y equipadas      | Si, en el largo plazo (5 años en adelante).  | Identificación de los clientes y proveedores, Identificación de competidores; | si    | si    | si    | si                     | no     | no       | no     | no       | Calidad, Satisfacción al cliente, Dependencias, Otros | no  | no | no | no |    |
| 223 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años).       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores;                                 | si  | si    | si    | no    | no                     | no     | si       | si     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos, Costos operativos, | no | no | si | si |
| 224 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos  | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores; | si  | si    | si    | si    | no                     | no     | no       | no     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias,               | no | no | no | no |
| 225 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento del presupuesto   | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores;                                 | si  | si    | si    | si    | no                     | no     | no       | no     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Dependencias, Otros                     | no | no | no | no |
| 226 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | si   | si    | si                  | no    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores; | si  | si    | si    | si    | no                     | no     | no       | no     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias,               | no | no | no | no |
| 227 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años).       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores; | si  | si    | si    | si    | no                     | no     | no       | no     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,        | no | no | si | si |
| 228 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | no    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores;                                 | si  | si    | si    | si    | no                     | no     | no       | no     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no | no | no | no |
| 229 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | si   | si    | no                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años).       | Identificación de los clientes, Identificación de competidores, Identificación de los proveedores; | si  | si    | si    | si    | si                     | si     | si       | si     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos,        | no | no | si | si |
| 230 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores;                                 | si  | si    | si    | si    | si                     | si     | si       | si     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no | no | si | si |
| 231 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos  | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años).       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores;                                 | si  | si    | si    | si    | si                     | no     | no       | no     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no | no | si | si |
| 232 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos  | si    | si   | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores;                                 | si  | si    | si    | si    | si                     | si     | si       | si     | no       | no  | Calidad, Satisfacción al cliente,   | no | no | no | no |
| 233 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si   | si    | no                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años).       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores;                                 | si  | si    | si    | si    | si                     | no     | no       | no     | no       | no  | Satisfacción al cliente, Costos operativos, Dependencias,                 | no | no | no | no |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TRAMADOPOR            | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |   |  |  | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |        |          |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |  |  |  |  |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|-------|---|--|--|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|-------|--------|----------|--------|-------------------------------|--|--|--|--|
|     |                  |                       | PI GN  | P2 GN   | P3 GN | P4 GN | P1 GR | P2 GR               | P3 GR | P4 GR                                   | P1 GV                                      | P2 GV  | P3 GV             | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO | P5 GO                  | P6 GO | PI GAS | PI-A GAS | P2 GAS | P2-B GAS                      |  |  |  |  |
| 234 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 235 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 236 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 237 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del presupuesto   | si    | si    | si    | no                  | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No requiere mejoras en infraestructura     | Identificación de los proveedores ;  | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 238 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 239 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de competidores, Otros agentes involucrados en el negocio                                     | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 240 | Manufactura      | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No requiere mejoras en infraestructura     | No se maneja esta información  | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 241 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto                                     | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los competidores, Identificación de los proveedores ;                                      | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 242 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 243 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Eficacia de procesos operativos, Eficacia de inversión, Eficacia de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ; Otros agentes involucrados en el negocio | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |
| 244 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de procesos operativos                               | si    | si    | si    | si                  | no    | No                                      | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los competidores, Identificación de los proveedores ;                                      | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |  |  |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |   |  |  |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |   |       |        |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |        |          |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|---|--|--|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|---|-------|--------|--------|-------------------------------|--------|----------|
|     |                  |                       | P1 GN  | P2 GN   | P3 GN | P4 GN | P5 GN | P1 GR               | P2 GR                                   | P3 GR                                      | P4 GR  | P1 GV | P2 GV             | P3 GV | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO                  | P5 GO   | P6 GO | P1 GAS | P2 GAS | P1-A GAS                      | P2 GAS | P2-B GAS |
| 245 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si    | si                | si    | si    | si    | no    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Desperdicios,                           | no    | no     | no     | no                            | no     |          |
| 246 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio                               | si    | si    | no    | no                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | no                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados Desperdicios,                | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 247 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio                               | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desperdicios,               | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 248 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | no                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si    | si                | si    | si    | si    | no    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desperdicios,               | si    | si     | no     | no                            |        |          |
| 249 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los clientes                                       | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 250 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses)       | No se maneja esta información  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 251 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Ejecución de procesos operativos                                     | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (1 a 12 meses)       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;  | si    | si                | si    | si    | si    | no    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 252 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | No                                      | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los proveedores ;                                  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 253 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de competidores,, Identificación de los proveedores ; | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Resultados, Desperdicios,  | si    | si     | no     | no                            |        |          |
| 254 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio                               | si    | si    | si    | si                  | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de competidores,, Identificación de los proveedores ; | si    | si                | si    | si    | si    | no    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 255 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante) | Identificación de los proveedores ;                                  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desperdicios,               | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 256 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio                               | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los proveedores ;                                  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desperdicios,               | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 257 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los proveedores ;                                  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Tiempos de procesos, Costos operativos, | no    | no     | no     | no                            |        |          |
| 258 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años)       | Identificación de los proveedores ;                                  | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                              | no    | no     | no     | no                            |        |          |



| A   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJOADORES         | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |      | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS                          |   |  |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |       | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |        |          |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|------|---------------------|-------|-------|-------|--|---|--|-------|------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------|--------|----------|
|     |                  |                       | P1 CN  | P2 CN   | P3 CN | M CN | P1 GR               | P3 GR | P4 GR | P1 GV | P2 GV                                      | P3 GV                                       | P1 GO  | P2 GO | P3 GO                  | P4 GO | P5 GO | P6 GO | P1 GAS                        | P2 GAS | P2-B GAS |
| 271 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos      | si    | si   | si                  | si    | si    | si    | si   | Si, en el largo plazo (5 años en adelante), | Identificación de debilidades y fortalezas, identificación de proveedores;                     | si    | si                     | si    | si    | si    | no                            | no     | no       |
| 272 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto  | si    | si   | si                  | si    | no    | no    | Si, completamente debilidades y fortalezas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los clientes, identificación de proveedores;                                 | si    | si                     | si    | si    | no    | no                            | no     | no       |
| 273 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio  | si    | si   | si                  | no    | no    | no    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);       | Identificación de competidores, identificación de proveedores;                                 | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 274 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, resultados del negocio                              | si    | si   | si                  | si    | si    | si    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante); | Identificación de competidores, identificación de proveedores;                                 | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 275 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto, ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si   | si                  | si    | si    | si    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);       | Identificación de los proveedores;   | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 276 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto   | si    | si   | si                  | si    | no    | no    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);       | Identificación de competidores, identificación de proveedores;                                 | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 277 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, resultados del negocio                              | si    | si   | si                  | si    | no    | no    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | No requiere mejoras en infraestructura      | Identificación de los agentes involucrados en el negocio;                                      | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 278 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo               | si    | si   | si                  | si    | si    | si    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años);       | Identificación de los proveedores;   | si    | si                     | si    | si    | si    | no                            | no     | no       |
| 279 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia de procesos operativos                   | si    | si   | si                  | no    | no    | no    | Si, completamente debilidades y fortalezas | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | Identificación de los proveedores;   | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 280 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo    | si    | si   | si                  | si    | no    | no    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante); | Identificación de los clientes, identificación de competidores, identificación de proveedores; | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 281 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto   | si    | si   | si                  | si    | no    | no    | No   | No requiere mejoras en infraestructura      | Identificación de los clientes, identificación de competidores, identificación de proveedores; | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |
| 282 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo    | si    | si   | si                  | si    | no    | no    | Si, parcialmente debilidades y fortalezas  | Si, en el corto plazo (1 a 12 meses);       | No se maneja esta información.   | si    | si                     | si    | no    | no    | no                            | no     | no       |



| A   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |  |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |        |        |        |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |        |          |          |
|-----|------------------|-----------------------|--|--|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|--------|----------|----------|
|     |                  |                       | P1 GN  | P2 GN  | P3 GN | P4 GN | P5 GN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR | P5 GR | P1 GV             | P2 GV | P3 GV | P4 GV | P5 GV | P6 GO                  | P1 GAS | P2 GAS | P3 GAS | P4 GAS | P5 GAS                        | P6 GAS | P1-A GAS | P2-A GAS |
| 295 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto de objetivos.        | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 296 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto de objetivos.        | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 297 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo.                                      | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 298 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto.                     | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 299 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto.                     | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 300 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto.                     | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 301 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo. | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 302 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto.                     | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | si     | si       | si       |
| 303 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto.                     | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 304 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo.   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |
| 305 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto.   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si     | si     | si     | si     | si                            | no     | no       | no       |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |   | GESTIÓN DE VENTAS                           |   |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |       |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |        |          |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|-------|---------------------|-------|-------|---|---|---|-------|-------|-------|------------------------|-------|-------|-------|--------|-------------------------------|--------|----------|
|     |                  |                       | P1 GN  | P2 GN   | P3 GN | P4 GN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR                                   | P1 GV                                       | P2 GV   | P3 GV | P1 GO | P2 GO | P3 GO                  | P4 GO | P5 GO | P6 GO | P1 GAS | P1-A GAS                      | P2 GAS | P2-B GAS |
| 306 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes, Identificación de compradores., Identificación de los proveedores ;       | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | no                            | si     | no       |
| 307 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;                                       | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | no                            | no     | no       |
| 308 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                               | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de compradores, Otros agentes involucrados en el negocio ; | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | si                            | si     | no       |
| 309 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo  | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;                                       | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | no                            | no     | no       |
| 310 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo  | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Otros agentes involucrados en el negocio ;                                | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | no     | si                            | si     | si       |
| 311 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, Identificación de compradores ;   | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | no                            | no     | no       |
| 312 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si                  | si    | si    | No                                      | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes  | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | si     | si                            | no     | no       |
| 313 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo  | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, completamente definidas y equipadas | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años).       | Identificación de los clientes, Identificación de compradores ;   | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | no                            | no     | no       |
| 314 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                               | si    | si    | si                  | si    | no    | Si, parcialmente definidas y equipadas  | Si, en el mediano plazo (2 a 4 años).       | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;                                       | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si    | si     | si                            | no     | no       |
| 315 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos   | si    | si    | si                  | si    | si    | No                                      | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes, Identificación de los proveedores ;                                       | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | no                            | no     | no       |
| 316 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si                  | si    | si    | Si, completamente definidas y equipadas | No requiere mejoras en infraestructura.     | No se maneja esta información.  | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no    | no     | no                            | no     | no       |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TIPO DE ASESORES      | GESTIÓN DEL NEGOCIO                                  |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |       |       |        |          | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |          |  |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|-------|-------|--------|----------|-------------------------------|----------|--|
|     |                  |                       | P1 CN  | P2 CN   | P3 CN | P4 CN | P5 CN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR | P1 CV | P2 CV             | P3 CV | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO                  | P5 GO | P6 GO | PI GAS | P1-A GAS | P2 GAS                        | P2-B GAS |  |
| 317 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | no se realiza planificación                          | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y seguridad en el trabajo                                  | si    | si    | no    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | no     | no       | no                            | no       |  |
| 318 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)           | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 319 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a largo plazo (1 a 4 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 320 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)           | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 321 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)           | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Seguridad ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 322 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)           | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | no    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 323 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante)     | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 324 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)           | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 325 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante)     | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |
| 326 | Comercio         | de 1 a 9 imbaajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)           | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | si    | si    | si     | no       | no                            | no       |  |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |  |       |        |          | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |          |  |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|--|-------|--------|----------|-------------------------------|----------|--|
|     |                  |                       | P1 CN  | P2 CN   | P3 CN | P4 CN | P5 CN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR | P1 CV | P2 CV             | P3 CV | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO                  | P5 GO  | P6 GO | P1 GAS | P1-A GAS | P2 GAS                        | P2-B GAS |  |
| 327 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Desperdicios,                          | no    | no     | si       | si                            |          |  |
| 328 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | no                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                             | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 329 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente   | si    | si     | no       | no                            |          |  |
| 330 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                            | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Desperdicios,                          | si    | si     | no       | no                            |          |  |
| 331 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Desperdicios,                          | si    | no     | no       | no                            |          |  |
| 332 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Otros                                  | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 333 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente   | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 334 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | no    | si    | si    | si                  | si    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Desperdicios,                          | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 335 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | no se realiza planificación                      | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Otros | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 336 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Costos de procesos, Otros              | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 337 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | no    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Otros                                  | no    | no     | no       | no                            |          |  |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TRAMADADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |                                     |   |   | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES                                      |       |        |          |        | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |  |  |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------------------------------------|---|---|-------------------|-------|-------|-------|-------|---|-------|--------|----------|--------|-------------------------------|--|--|
|     |                  |                       | P1 CN  | P2 CN   | P3 CN | P4 CN | P5 GR | P2 GR               | P3 GR | P4 GR                               | P1 CV                                       | P2 CV   | P3 CV             | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO | P5 GO   | P6 GO | PI GAS | P1-A GAS | P2 GAS | P2-B GAS                      |  |  |
| 338 | Comercio         | de la 9 imbañajadores | no se realiza planificación                      | Desempeño ambiental y de seguridad en el imbaño   | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente débil y equipados  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Dependencias, Otros       | si    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 339 | Servicio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a corto plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos   | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, completamente débil y equipados | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente                            | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 340 | Comercio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de presupuesto, Cumplimiento del presupuesto                        | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente débil y equipados  | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Dependencias, Otros       | si    | si     | no       | no     |                               |  |  |
| 341 | Comercio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto  | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente débil y equipados  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Dependencias,             | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 342 | Servicio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto             | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente débil y equipados  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente                            | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 343 | Servicio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de ambiental y de seguridad en el imbaño  | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, completamente débil y equipados | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente                            | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 344 | Servicio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Eficacia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el imbaño | si    | si    | si    | si                  | si    | Si, parcialmente débil y equipados  | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, | si    | si     | no       | no     |                               |  |  |
| 345 | Comercio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto, Eficacia de procesos operativos       | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente débil y equipados  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente                            | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 346 | Servicio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el imbaño                                  | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente débil y equipados  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Otros         | no    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 347 | Servicio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de resultados del negocio, Desempeño ambiental y de seguridad en el imbaño                     | si    | si    | si    | si                  | no    | Si, parcialmente débil y equipados  | No requiere mejoras en infraestructura.     | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | no    | Calidad, Satisfacción al cliente                            | si    | no     | no       | no     |                               |  |  |
| 348 | Servicio         | de la 9 imbañajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | no                  | si    | Si, parcialmente débil y equipados  | Si, en el largo plazo (5 años en adelante). | Identificación de los clientes, proveedores ; | si                | si    | si    | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Dependencias,             | si    | no     | no       | no     |                               |  |  |



| #   | SECTOR ECONOMICO | TIPO DE ACTIVIDADES   | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |  |       |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |  |       |        | GESTIÓN DE OPERACIONES |        |          |  |  |  | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |  |  |
|-----|------------------|-----------------------|--|--|-------|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|--|-------|--------|------------------------|--------|----------|--|--|--|-------------------------------|--|--|
|     |                  |                       | P1 CN  | P2 CN  | P3 CN | P4 CN | P1 CR | P2 CR | P3 CR               | P4 CR | P1 CV | P2 CV | P3 CV | P1 GO | P2 GO             | P3 GO | P4 GO | P5 GO  | P6 GO | P1 GAS | P1-A GAS               | P2 GAS | P2-B GAS |  |  |  |                               |  |  |
| 359 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de resultados del negocio ambiental y de seguridad en el trabajo                                  | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente   | no    | no     | si                     | si     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 360 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Eficiencia de procesos operativos                                      | si    | si    | si    | si    | no                  | no    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                             | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 361 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos  | si    | si    | si    | si    | no                  | no    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                             | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 362 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                                 | si    | si    | si    | si    | no                  | no    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desempeño, Otros           | si    | si     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 363 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto  | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Costos operativos, Desempeño, Otros    | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 364 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto  | si    | si    | si    | no    | no                  | no    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                             | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 365 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                                    | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desempeño, Otros           | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 366 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos  | si    | si    | si    | si    | no                  | no    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados                             | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 367 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto  | si    | si    | si    | si    | no                  | no    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desempeño, Otros           | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 368 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo                       | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desempeño, Otros           | si    | si     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 369 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia de procesos operativos, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Desempeño, Otros           | si    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |
| 370 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de resultados del negocio, presupuesto  | si    | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Otros | no    | no     | no                     | no     |          |  |  |  |                               |  |  |

| #   | SECTOR ECONOMICO | TRABAJADORES          | GESTIÓN DEL NEGOCIO                              |   |       |       |       | GESTIÓN DE RECURSOS |       |       |       |       | GESTIÓN DE VENTAS |       |       |       |       | GESTIÓN DE OPERACIONES |   |       |        |          | GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD |          |  |
|-----|------------------|-----------------------|--|---|-------|-------|-------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------|---|-------|--------|----------|-------------------------------|----------|--|
|     |                  |                       | P1 GN  | P2 GN   | P3 GN | P4 GN | P5 GN | P1 GR               | P2 GR | P3 GR | P4 GR | P1 GV | P2 GV             | P3 GV | P1 GO | P2 GO | P3 GO | P4 GO                  | P5 GO   | P6 GO | P1 GAS | P1-A GAS | P2 GAS                        | P2-B GAS |  |
| 371 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, Otros   | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 372 | Servicio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Eficiencia operativa, Cumplimiento de procesos operativos  | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Tiempos de procesos, Costos operativos, Dependencias, Otros | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 373 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Otros   | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 374 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a mediano plazo (2 a 4 años)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Dependencias, Otros   | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 375 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 376 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Eficiencia operativa, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo         | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Costos operativos, Dependencias, Otros                      | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 377 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente  | si    | si     | no       | no                            |          |  |
| 378 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento de resultados del negocio, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados  | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 379 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a corto plazo (1 a 12 meses)       | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente, Resultados, Otros   | no    | no     | no       | no                            |          |  |
| 380 | Comercio         | de 1 a 9 trabajadores | Planificación a largo plazo (5 años en adelante) | Cumplimiento de objetivos, Cumplimiento del presupuesto, Desempeño ambiental y de seguridad en el trabajo   | si    | si    | si    | si                  | si    | si    | si    | si    | si                | si    | si    | si    | si    | si                     | Calidad, Satisfacción al cliente  | no    | no     | no       | no                            |          |  |



