



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**“EL KEIRETSU COMO UN INSTRUMENTO PARA
FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES
TEXTILERAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTOR:

DELGADO ZAMBRANO PAULO CESAR

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

ECON. JORGE MALDONADO CERVANTES

**Guayaquil, Ecuador
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Paulo Cesar Delgado Zambrano, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

TUTOR

Econ. Jorge Maldonado Cervantes, Mgs.

REVISOR(ES)

Ing. Juanita Bohórquez Velasco, Mgs.

Lcdo. Luis Masson Muñoz, Mgs.

DIRECTOR DELA CARRERA

Ing. Darío Vergara Pereira, Mgs.

Guayaquil, a los 25 del mes de abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Paulo Cesar Delgado Zambrano**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**El Keiretsu como un instrumento para fomentar la competitividad de las PYMES textileras en la ciudad de Guayaquil**” previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas de las que dejo constancia, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 del mes de abril del año 2014

EL AUTOR:

Paulo Cesar Delgado Zambrano



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Paulo Cesar Delgado Zambrano

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“El Keiretsu como un instrumento para fomentar la competitividad de las PYMES Textileras en la ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 del mes de abril del año 2014

EL AUTOR:

Paulo Cesar Delgado Zambrano

AGRADECIMIENTO

Mi plena gratitud con Dios, por fortalecer mi fe, y no dejarme claudicar en cada uno de mis emprendimientos, por brindarme salud y guiarme con su vasta sabiduría.

Agradezco totalmente el apoyo, de mi Tutor, Econ. Jorge Maldonado Cervantes, quien me ha orientado durante mi proceso como estudiante y finalmente en la realización de este proyecto de tesis.

Al Decano, Ing. Hugo Fernández, quien ha mostrado su votos de compromiso para con el alumnado en general y su apoyo siempre profesional.

PAULO CESAR DELGADO ZAMBRANO.

DEDICATORIA

Es un verdadero placer, llegar a estas instancias y tener el sencillo gesto de dedicar este trabajo de tesis a: Dalida Elizabeth Zambrano, mi madre, por educarme e inculcar los valores morales que hoy en día, son los pilares fundamentales de mi vida.

A mi esposa Tatiana Esteves y a nuestro hijo Saúl, mi fuente de motivación diaria por su amor y apoyo incondicional.

A toda mi familia, en especial para mis sobrinos: Jahair, Samuel y Jeheira

A mi mentor, Livinc Delgado, quien aún hoy desde aquel paraíso sobre el firmamento sigue siendo mi motor generador de sueños, e inspiración. “Vamos Ganando Mi Querido Hermano”.

PAULO CESAR DELGADO ZAMBRANO.

DECLARACION

YO, PAULO CESAR DELGADO ZAMBRANO
DECLARO SER AUTOR DEL PRESENTE TRABAJO Y EXIMO
EXPRESAMENTE A LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL Y A SUS REPRESENTANTES LEGALES DE POSIBLES
RECLAMOS O ACCIONES LEGALES

PAULO CESAR DELGADO ZAMBRANO

AUTORIA

LAS IDEAS EXPUESTAS EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION Y QUE APARECEN COMO PROPIAS SON EN SU TOTALIDADE DE ABSOLUTA RESPONSABILIDAD DEL AUTOR

PAULO CESAR DELGADO ZAMBRANO

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Econ. Jorge Maldonado Cervantes
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

Ing. Darío Vergara Pereira
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CALIFICACIÓN

**Econ. Jorge Maldonado Cervantes
PROFESOR GUÍA**

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
ABSTRACT	XVIII
INTRODUCCIÓN	XIX
CAPÍTULO I	1
PLAN DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	3
1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	4
1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	4
1.5 MARCO DE REFERENCIA	5
1.5.1 MARCO TEÓRICO	5
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL	9
1.6 HIPÓTESIS	11
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.7.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN TEÓRICA	11
1.7.2 MÉTODO EMPÍRICO	12
1.7.3 TIPO DE ESTUDIO	12
1.7.4 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	12
1.7.5 TRATAMIENTO DE LOS DATOS	12

CAPÍTULO II	13
ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL QUE SE DESENVUELVEN LAS PYMES EN GUAYAQUIL, (SITUACIÓN DE LAS PYMES TEXTILERAS)	13
2.1 INTRODUCCIÓN	13
2.2 LAS PYMES	16
2.2.1 ASPECTO QUE SE CONSIDERAN PARA SER UNA PYMES	16
2.3 LA OFERTA Y LA DEMANDA	17
2.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TEXTIL EN GUAYAQUIL	20
2.5 ANÁLISIS MICRO Y MACRO DEL ENTORNO DE LAS PYMES TEXTILERAS	23
2.5.1 MACRO AMBIENTE	23
2.5.2 MICRO AMBIENTE	33
2.5.3 ANÁLISIS FODA DE LAS PYMES TEXTILERAS (ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA)	35
CAPÍTULO III	36
METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	36
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	38
3.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
3.5 VARIABLES DE ESTUDIO	40
3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
CAPÍTULO IV	51
COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TEXTILERAS EN FUNCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS QUE ADOPTAN	51
4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	51
4.2 ALIANZAS Y ACUERDOS DE COOPERACIÓN	53
4.3 TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	54

CAPÍTULO V	57
PROPONER EL KEIRETSU COMO UN INSTRUMENTO PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TEXTILERAS DE GUAYAQUIL	57
5.1 INTRODUCCION	57
5.1.1. ORIGEN DE LA CONFORMACIÓN DE LOS KEIRETSU	57
5.2 ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR LAS INTERDEPENDENCIAS SIMBIÓTICAS DE LOS RECURSOS (EN AMBIENTES GLOBALES CAMBIANTES)	60
5.2.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS	64
5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	64
5.3.1. DEFINICION	72
5.3.2. ESTRATIFICACION DE LA MUESTRA	714
5.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	728
5.3.4. INTERDEPENDENCIA DE LAS PARTES	729
5.3.5. ALINEAMIENTO DINAMICO	71
5.3.6. TEORÍAS ACTUALES DE RIESGOS	72
5.3.7. POR QUE UN KEIRETSU ES FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	75
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES	16
TABLA NO. 2 NÚMERO DE PYMES TEXTILERAS	18
TABLA NO. 3 MONTO DE VENTAS PYMES 2013	19
TABLA NO. 4 PERTENECE A ASOCIACIÓN TEXTIL	45
TABLA NO. 5 VENTA DE PRODUCTOS TEXTILES	47
TABLA NO. 6 MATERIALES QUE VENDEN PROVEEDORES	48
TABLA NO. 7 ADAPTACIÓN A LA TECNOLOGÍA	50
TABLA NO. 8 ESTRATIFICACION DE LA MUESTRA	50

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA NO. 1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS APLICADAS DE ACUERDO A LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	9
FIGURA NO. 2 BALANZA COMERCIAL TEXTIL 2000-2013	21
FIGURA NO. 3 RELACIÓN ENTRE PROVEEDORES Y CLIENTES	34
FIGURA NO. 4 ANÁLISIS FODA DE LAS PYMES TEXTILERAS	35
FIGURA NO. 5 TIPOS DE KEIRETSU	59
FIGURA NO. 6 ECONOMIAS EN KEIRETSU Y SIN EL	59
FIGURA NO. 7 SECTORES ESTRATEGICOS PYME TEXTIL	59
FIGURA NO. 8 DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD	59
FIGURA NO. 9 ALINIAMIENTO	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1 ÍNDICE REAL EN LOS SECTORES DE MENOR RENDIMIENTO A NIVEL PAÍS	XIX
GRÁFICO NO. 2 INGRESOS POR VENTAS DE PYMES TEXTILERAS	13
GRÁFICO NO. 3 CLASIFICACIÓN DE PYMES POR SECTORES	15
GRÁFICO NO. 4 ÍNDICE REAL DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR DE LAS PYMES EN EL PAÍS	15
GRÁFICO NO. 5 ESTRUCTURA DE LAS PYMES	17
GRÁFICO NO. 6 MONTO DE VENTAS PYMES 2013	20
GRÁFICO NO. 7 PRODUCTO INTERNO BRUTO - ECUADOR	25
GRÁFICO NO. 8 TASA DE INFLACIÓN-ECUADOR	26
GRÁFICO NO. 9 BALANZA COMERCIAL-ECUADOR	27
GRÁFICO NO. 10 BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL	27
GRÁFICO NO. 11 ÍNDICE DE CONFIANZA AL CONSUMIDOR-ECUADOR	31
GRÁFICO NO. 12 DESOCUPACIÓN URBANA Y POR SEXO-ECUADOR	32
GRÁFICO NO. 13 POBLACIÓN URBANA EN CONDICIONES DE POBREZA	33
GRÁFICO NO. 14 AÑOS DE FUNCIONAMIENTO Y EDAD DIRECTOR	41
GRÁFICO NO. 15 ESTRUCTURA SOCIETARIA	42
GRÁFICO NO. 16 ESTRUCTURA MERCANTIL	42
GRÁFICO NO. 17 NIVEL DE INSTRUCCIÓN	43

GRÁFICO NO. 18 INSERCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	44
GRÁFICO NO. 19 NÚMERO DE EMPLEADOS	44
GRÁFICO NO. 20 CLIMA EMPRESARIAL	45
GRÁFICO NO. 21 CÓMO VENDE EL PRODUCTO	46
GRÁFICO NO. 22 PRINCIPALES PROBLEMAS	47
GRÁFICO NO. 23 EMPLEADOS QUE COLABORAN	49
GRÁFICO NO. 24 ADAPTACIÓN A LA TECNOLOGÍA	50
GRÁFICO NO. 25 REALIZACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO Y TIEMPO AL QUE SE REALIZA	52
GRÁFICO NO. 26 ALIANZAS O ACUERDOS DE COOPERACIÓN ESTABLECIDOS EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS	54
GRÁFICO NO. 27 ESTRATEGIAS SEGUIDAS POR LAS PYMES DE TEXTIL EN GUAYAQUIL	56

RESUMEN EJECUTIVO

La economía ecuatoriana atraviesa actualmente una transformación en su matriz productiva, lo que ha generado que diversos sectores replanteen sus modelos organizacionales y las estrategias que adoptan respecto a su productividad y competitividad en el contexto nacional como internacional.

Por este motivo se presenta en este trabajo de investigación titulado **“EL KEIRETSU COMO UN INSTRUMENTO PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TEXTILERAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** el replanteamiento de opciones que permitan mejorar la estructura comercial y operativa en la que desenvuelven estas empresas.

En el capítulo 1 se presenta el detalle de los lineamientos bajo los cuales se ha conducido la investigación y el planteamiento de los objetivos que indican el alcance de la investigación.

En el capítulo 2 se plantea la situación del mercado de las pymes textileras de la ciudad de Guayaquil enfatizando en los análisis micro y macro económicos que detallan las fortalezas y debilidades de la industria textilera en su contexto.

En el capítulo 3 se detalla la metodología seguida para la obtención de datos claves para la investigación, presentando los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las pymes textileras de Guayaquil para conocer acerca de su realidad empresarial.

En el capítulo 4 se describe la competitividad del sector textil en la ciudad de Guayaquil respecto a las estrategias que actualmente estas adoptan y para culminar en el capítulo 5 se explica el funcionamiento del keiretsu como propuesta para fomentar la competitividad de las pymes del sector textilero en Guayaquil.

ABSTRACT

The Ecuadorian economy is currently undergoing a transformation in its production model , which has led to various sectors their organizational models and strategies adopted regarding their productivity and competitiveness in the national and international context rethink.

For this reason is presented in this paper titled " EL KEIRETSU AS A TOOL TO ENHANCE COMPETITIVENESS OF SMEs IN THE TEXTILE SECTOR OF GUAYAQUIL " rethinking options to improve business and operational structure in which these companies operate.

The details of the guidelines under which the investigation was conducted and the approach of the objectives that indicate the scope of the research is presented in Chapter 1.

In Chapter 2, the market situation of SMEs in the textile sector of city of Guayaquil emphasis on the micro and macro economic detailing the strengths and weaknesses of the textile industry in context analysis arises .

In Chapter 3 the methodology used to obtain key data for detailed research, presenting the results of surveys of textile SMEs of Guayaquil to learn about your business reality.

In Chapter 4, the competitiveness of the textile sector in the city of Guayaquil regarding these strategies currently adopted finally in Chapter 5 is presneted the operation of keiretsus as explained proposal to promote the competitiveness of SMEs in the textile industry in Guayaquil.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de tesis está enfocado en la estabilización de los índices de competitividad que reflejan el sector de las PYMES de la ciudad de Guayaquil, que es un índice el cual puede repuntar la economía de esta ciudad, siempre que se dé buen uso a las herramientas y que esté presente en la conciencia de los microempresarios.: Que la competitividad genera liderazgo, que a su vez el liderazgo genera cuota de mercado, y finalmente esto deriva en rentabilidad.

Como estudiante egresado de la carrera de ingeniería comercial, y en base a toda la información dispensada en su momento por todos aquellos quienes conforman el personal docente en la Facultad de Ciencias Económicas, he decidido desarrollar un tema que tenga aplicación real, con la finalidad de que sea un aporte para la consolidación de la ciudad, mismo que emerge con una imagen de desarrollo y emprendimiento. Este tema, trata la conformación de redes de negocios que anidados entre sí conformarían una estructura sólida que pueda competir en el mercado nacional, como sucede con las grandes compañías cuando conforman un Gran *Keiretsu*. La finalidad de diseñar y proponer el implementar un sistema para optimizar las gestiones productivas y cimentar las ideas innovadoras desde el mismo génesis del desarrollo, “la economía popular y solidaria” se ha consolidado en un pilar fundamental para el desarrollo sustentable del Ecuador.

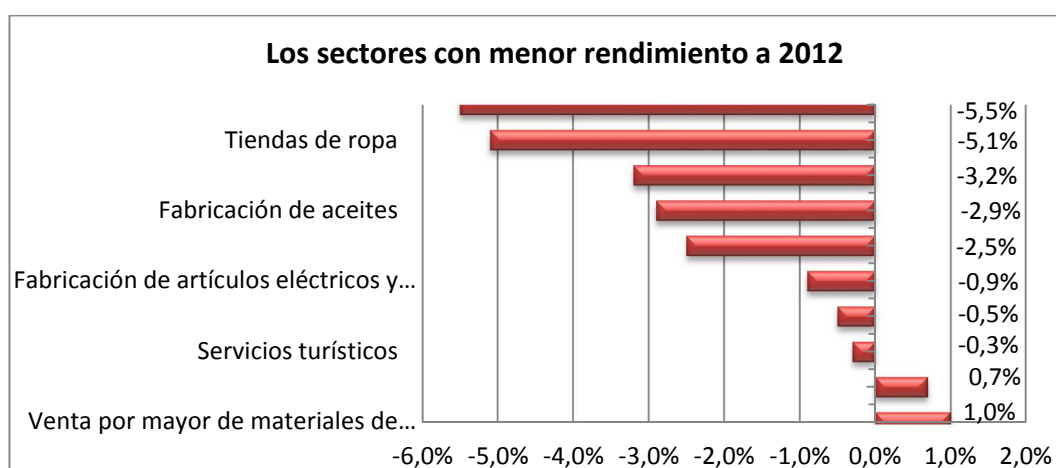


Gráfico No. 1 Índice real en los sectores de menor rendimiento a nivel país
Fuente: Revista Ekos, publicación Agosto-2013 **Elaborado por:** Paulo Delgado

CAPÍTULO I

PLAN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación

EL KEIRETSU COMO UN INSTRUMENTO PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TEXTILERAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

1.2 Planteamiento, Formulación y sistematización del problema

1.2.1 Planteamiento del problema

Es la globalización con su injerencia en la economía, el principal factor para que el mundo entero haya entrado en una época donde el mercado debe ser cada vez más competitivo, el Keiretsu, es realmente un modelo de gestión empresarial, que hace referencia a un grupo de empresas que convergen en algunos intereses entre esos el económico, con el objetivo de crear nuevas oportunidades de mercado, y mejorar constantemente las condiciones del mismo.

Pero hasta ahora ha tenido su efectiva aplicación en las grandes compañías donde se reconoce que la real competitividad está en la cadena de suministros y no entre las empresas como tales.

Ahora bien, es interesante tener en consideración que Ecuador está en un periodo transitorio, en el que predomina el cambio de la matriz productiva, en el que se intenta incluir en el esquema de desarrollo de mercado a quienes han tenido hasta ahora poca participación.

1.2.2 Formulación del problema

De todo lo antes expuesto, surge una interrogante: ¿se puede aplicar este tipo de administración al estilo japonés (Keiretsu) a las pymes de una industria en particular en la ciudad de Guayaquil – Ecuador?

1.2.3 Sistematización del problema

¿Con respecto de la administración en un ambiente global cambiante, es el Keiretsu un instrumento de utilidad para cimentar la competitividad? ¿Cuáles han sido sus resultados hasta el momento?

¿Con qué características básicas se mantienen y bajo qué estructura organizacional laboran las pymes textiles en Guayaquil?

¿Qué tipo de instrumentos usan las pymes para competir en el libre mercado?

¿Cuál de los instrumentos interorganizacionales, podrían emplear las pymes textiles en la ciudad de Guayaquil?

¿Definir si es aplicable un Keiretsu como instrumento para fomentar la competitividad en las pymes textiles de Guayaquil?

1.3 Objetivos De la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer el *Keiretsu* como un instrumento para fomentar la competitividad de las PYMES Textiles en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Detallar los aspectos metodológicos seguidos para la realización del estudio de las PYMES del sector textil en la ciudad de Guayaquil.
2. Analizar características y tipo de estructura de mercado en el que se desenvuelven las PYMES en la ciudad de Guayaquil.
3. Caracterizar a las PYMES del sector textil de la ciudad de Guayaquil en función de su entorno, clima empresarial, tecnologías y aspectos administrativos y financieros aplicados.
4. Presentar el tipo de estrategias competitivas aplicadas por las PYMES del sector textil en la ciudad de Guayaquil.
5. Conceptualizar la estructura de un KEIRETSU – PYMES para la creación de procesos por cada uno de quienes conformarían el mismo.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Teórica

A través del estudio de las teorías organizacionales e interorganizacionales, así como el diseño y cambio en las organizaciones, se puede evidenciar de una manera realmente considerable como la puesta en práctica de estas teorías trascienden, en el pleno momento en el que se investiga el mercado actual y todas sus variables, con la finalidad de posicionar una empresa, una marca o simplemente un producto.

Por ejemplo: para este trabajo de tesis se analiza si la implementación de una estrategia interorganizacional (Keiretsu) es un factor que puede incrementar

una de las variables del mercado actual (la competitividad) aplicándola a las Pymes Textileras de Guayaquil.

1.4.2 Justificación Metodológica

El proceso para recabar y el posterior procesamiento de la información deseada ha sido Descriptiva-Analítica, Inductivo-Deductiva para lo cual se desarrollarán las siguientes actividades:

Para el desarrollo en campo de este trabajo de tesis se ha hecho uso de los siguientes instrumentos de recolección de datos.

1. Encuestas: telefónicas y personales.
2. Entrevistas.
3. Observación en las pequeñas y medianas empresas.

1.4.3 Justificación Práctica

Se busca a través de este estudio colaborar con el emprendimiento económico, de las pequeñas empresas de una manera organizada, a través de la formación, capacitación, facilitación de información y herramientas, desarrollo e implementación de nuevas ideas de negocios fomentando así el desarrollo económico de la ciudad de Guayaquil que permitirá generar más rentas al estado, que a su vez, influirá en mejores servicios a los ciudadanos y de una manera más compacta plasmar las iniciativas del sector de los microempresario.

Es evidente que las capacidades distintivas generan competitividad, y a través de la competitividad se genera liderazgo, lo cual desencadena en cuota de mercado y finalmente en rentabilidad.

Todo esto es un largo proceso, al que en algún momento se sometieron los japoneses para lograr integrarse en un único sistema administrativo, en el que se

vincularon económicamente, para enfrentar la crisis, que sin embargo ha sido una estrategia que no solo les ayudó a lograr su cometido, sino también fue favorable para representar una ventaja en costes, posicionarse en el dominio de las industrias y el mercado en general.

Pero, ¿se podrá canalizar este tipo de estrategias en las pymes textiles de Guayaquil? Para dicho efecto debemos considerar que para la planeación de cualquier buena estrategia, debemos concientizar a estas pequeñas y medianas empresas, y lograr un compromiso responsable, ético y sustentable, para un desarrollo sostenible. Mismo que será siempre avalado por el producto que expendan estas compañías.

Es en este escenario de libre competencia, éticamente responsables y con un compromiso definido, el gobierno central de turno, planea incentivar y beneficiar con capitalización, asesoramiento y herramientas necesarias para que estas pequeñas y medianas empresas se internacionalicen y sean aun de mejor forma pilares fundamentales para la base de nuestra economía.

1.5 Marco De Referencia

1.5.1 Marco Teórico

Si se echa rápidamente un vistazo a la historia, se encuentra que luego de que el Imperio Japonés, resultare derrotado, tras el bombardeo atómico sobre Hiroshima y Nagasaki por parte de los Estados Unidos / Norte América. (*Segunda guerra mundial*), finalmente desaparecieron los grupos económicos japoneses que monopolizaban la economía de ese entonces, denominados “*Zaibatsu*”. Mismos que tenían en la cabeza de su grupo corporativo, una familia. Por lo que eran fácilmente identificables y generalmente castigados por las leyes antimonopolio.

Japón, con una economía totalmente desplomada, se vio en la imperiosa necesidad de recuperarla de alguna forma, y se empezaron a establecer parámetros considerados necesarios para recuperar su economía. De los cuales encontramos que entre los factores más relevantes, existen por ejemplo:

1. Políticas industriales
2. Altas tasas de ahorro
3. Administración de estilo japonés
4. Importantes alianzas estratégicas.

Políticas Industriales.

Nishijima S. (2009) indica que durante el período que siguió a la Segunda Guerra Mundial, existían cinco tipos de políticas industriales que se incluían en cinco tipos de categorías.

Estas políticas tendían al fomento y protección de industrias a través de intervenciones a la estructura industrial del país en análisis y la aplicación de incentivos que apoyaban la salida de aquellas industrias que no se presentaban competitivas para el aparato productivo.

Políticas que corrigen fallos de mercado resultantes de factores tales como mercado imperfecto e información asimétrica.

Políticas con el objetivo de intervenir oficialmente en organizaciones industriales individuales, y el mejorar el bienestar económico específicamente las políticas que pretenden intervenir directamente en la estructura competitiva y reparto de recursos en industrias.

Políticas adoptadas no por razones económicas, sino principalmente en base de requerimientos políticos.

A su vez se enfatizaba en las políticas de análisis macroeconómico que tienden a estabilizar la distribución de la riqueza en todo el territorio, inclusive políticas para el control de la contaminación ambiental, políticas para la promoción de la investigación y desarrollo y políticas para las pequeñas y medianas empresas de cada una de las industrias del territorio en estudio.

Altas tasas de ahorro.

La capacidad de ahorro de una nación promueve la inversión en el largo plazo generando una economía más dinámica, en el caso de Japón según Nishijima S. (2009, p.2) sostiene que (...) "Japón logro una tasa de crecimiento real superior al 10% durante más de diez (10) años del periodo llamado *KodoSeichoki* (periodo de alto crecimiento). Desde mediados de los años 1950 hasta 1972. Fue la gran cantidad de ahorro nacional, que financiaba las altas demandas de inversión, sin contar con el crédito extranjero. Algunas razones por las que hubo gran cantidad de ahorro en Japón fueron las siguientes: economía sin inflación, se dio prioridad al ahorro, pobre sistema de seguridad social, sistema de ahorro postal, sistema que permitía depositar y retirar dinero en numerosas oficinas de correo en todo el país, y entre otros." (...)

Administración al estilo Japonés.

Ineludiblemente la administración al estilo Japonés, tiene características diferentes que la hacen atractiva por los resultados que logran alcanzar con su aplicación. Y que se puntualizan con las siguientes características:

Empleos a largo plazo (Shunsin-Koyo)

Es como se denomina a los empleados japoneses quienes acuerdan un compromiso, en el que ambas partes se comprometen a beneficiarse mutuamente, a largo plazo, es así como los lazos que los unen son la estabilidad de contar con una fuente de ingreso a largo plazo en el caso de los trabajadores y asegurar la

mano de obra directa o indirecta casi que de por vida, con respecto de los empresarios.

Sistemas de sueldos y promoción (NenkoJyoretsu)

Generalmente en Japón se usa la promoción y el aumento de sueldo dependiendo de los años laborados, esta posición se debe a que en las empresas de este país se establecen como estrictas políticas internas, la capacitación a su personal colaborador en todos los niveles, por lo que estos están preparados a asumir las responsabilidades diferentes de las que en su momento se encuentre desarrollando.

Alianzas Estratégicas

Dentro del grupo de alianzas estratégicas, basadas en la plataforma de las políticas industriales que Japón generó para surgir con rapidez, los componentes del *Zaibatsu*, tomaron forma nuevamente, esta vez sin una cabeza visible e identificable, sino como un conglomerado de empresas o una gran red de suministros y distribución con propiedades cruzadas que anidadas entre sí conforman lo que en la actualidad se conoce como “*Keiretsu*”.

Según Nishijima S. (2009, p.3-7) uno de los más relevantes propósitos del *Keiretsu* para la obtención de participaciones que no podrían exceder al 45 por ciento de las acciones y que en otros casos no pasan del 2 por ciento. Es que se puede mitigar oferta pública de adquisición y como las empresas del grupo se encuentran entre integrantes de un mismo grupo de interés, se hace difícil que las empresas extranjeras se inmiscuyan alrededor de alguna de ellas, logrando así la consolidación y surgimiento en bloque de sus integrantes.

Las compañías entrelazadas por este tipo de alianzas estratégicas habitualmente se les han facilitado aperturar nuevas oportunidades de mercado, gracias a sus participaciones minoritarias.

Según Cervera M (1996, p.17) sostiene que (...) “la compleja simbiosis Gobierno – Industria en Japón ha dado lugar a un desarrollo capitalista peculiar en el que con la influencia de intereses nacionales se basa en el consejo de norma básica del proceso de toma de decisiones bajo un sistema de responsabilidades y metas compartidas a largo plazo, Japón ha logrado crear ventajas comparativas e influir de manera decisiva en el ritmo de la competencia internacional. Dirigiendo a estas hacia terrenos donde el desempeño de sus corporaciones difícilmente puede ser superado.” (...)



Figura No.1 Alianzas estratégicas aplicadas de acuerdo a las Fuerzas Competitivas de Porter
Elaborado por: Paulo Delgado

1.5.2 Marco Conceptual

Pymes: pequeñas y medianas empresas, su escalafón va en relación a su representación de capital humano, monetario, volumen de ventas y nivel de producción.

Industria: conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados o semielaborados.

Estrategias Interorganizacionales: coordinación entre diferentes actores interesados en un mismo asunto con el fin de negociar, o reducción de costes (Lechner)

Zaibatsu:(zai = negocio; batsu = grupo), una especie de holding familiar de empresas industriales y financieras.

Keiretsu: modelo empresarial y del mantenimiento industrial en el que existe una coalición de empresas unidas por ciertos intereses económicos, generalmente entrelazados entre si, por una participación minoritaria.

Integración Horizontal: es el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de una industria en un esfuerzo por lograr las ventajas competitivas propias de una operación a gran escala y de gran alcance.

Adquisición: se da cuando una empresa utiliza sus recursos de capital (como deuda, acciones o efectivo) para comprar otra.

Una Fusión: que es un acuerdo entre iguales o similares para unir sus operaciones y crear una nueva entidad.

Integración Vertical: es la estrategia que utiliza una empresa para ampliar sus operaciones o bien hacia atrás en una industria que produce entradas de material para los productos de la empresa o bien hacia delante a una industria que utiliza o distribuye los productos de esa empresa

Holding: pueden considerarse una forma de integración empresarial, con todos los beneficios que ésta representa, pero surgen también cuando un grupo de capitalistas va adquiriendo propiedades y firmas diversas, buscando simplemente

la rentabilidad de cada una y no la integración de sus actividades. Las leyes antimonopolio pueden restringir esta práctica.

Dumping: hace referencia a precios de una competencia injusta, que ubica sus precios por debajo del coste de producción, para acabar con la competencia.

1.5.3 Marco Espacial

Este tema está basado en un análisis de las pymes del Ecuador y delimitado en la industria textilera de la ciudad de Guayaquil

1.6 Hipótesis

La implementación del Keiretsu como una estrategia interorganizacional fomentaría la competitividad en las pymes textiles en la ciudad de Guayaquil.

1.7 Metodología de la Investigación

1.7.1 Métodos de investigación Teórica

Descriptiva - Analítica: información de fuentes secundarias con respecto de las estrategias interorganizacionales y de fuentes primarias y secundarias para el caso del análisis de las PYMES.

Inductivo - Deductivo: el análisis está basado en hechos particulares que permiten determinar situaciones específicas en relación a estas estrategias interorganizacionales y llevarlo al campo deductivo para beneficio de una industria

Estos métodos utilizados en el proceso de investigación han permitido realizar un real análisis, que ha permitido mantener una postura con respecto de los resultados provenientes de este trabajo de tesis.

1.7.2 Método Empírico

Se realizaron entrevistas a la muestra seleccionada de la industria en cuestión, para conocer su participación, y gestión.

1.7.3 Tipo de estudio

Se presenta un estudio descriptivo y explicativo para revisar las variables cuantitativas y cualitativas que permitan denotar en que sustentan las pymes de esta industria su modelo actual de negocio

1.7.4 Fuentes de investigación

Primarias: Las obtenidas de los actores principales de esta industria textil.

Secundarias: Libros, articulados, ensayos, y cualquier otro documento escrito que tengan relación al tema de investigación.

1.7.5 Tratamiento de los datos

Con los resultados primarios se representan gráficos para puntualizar temas trascendentes dentro de la investigación. Se acotará con la información tomada de las fuentes secundarias, que finalmente ambas serán nuestras premisas para argumentar la conclusión.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL QUE SE DESENVUELVEN LAS PYMES, EN GUAYAQUIL, (SITUACIÓN DE LAS PYMES TEXTILERAS)

2.1 Introducción

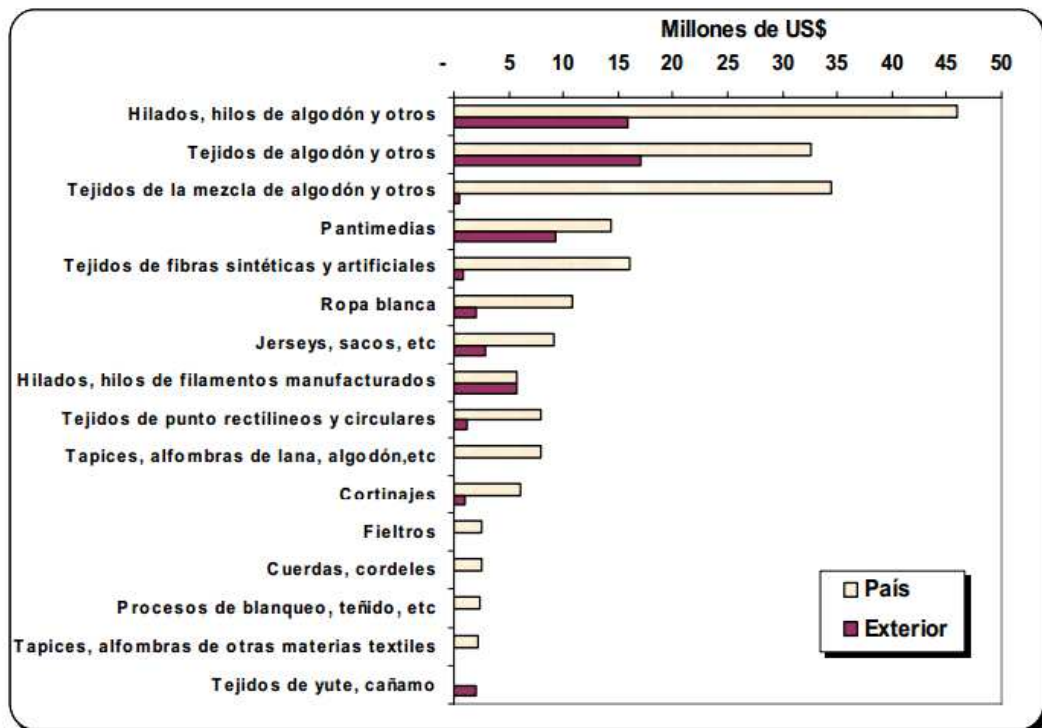


Gráfico No. 2 Ingresos por Ventas de Pymes textiles

Fuente y Elaboración: Encuesta de manufactura del INEC, 2010

En los reportes de la revista Ekos durante el 2004 se indica que las industrias del sector textil que registraron mayores ventas fueron: la fabricación de hilados de algodón, tejidos de algodón, tejidos de mezcla de algodón y otros, y la fabricación de pantimedias.

En general se exporta el 22 % de la producción y el 78 % es para consumo local. A través de los años la balanza comercial del sector textil ha sido negativa pero durante el 2004 y 2005 esa tendencia fue peor aún debido a un aumento de las importaciones.

En el 2005 por ejemplo, se importaron \$ 208,2 millones y las exportaciones fueron de apenas \$ 56,6 millones. Los principales mercados a los que se exporta son Colombia (46 %), Estados Unidos (21 %), Perú (10 %) y Venezuela (10 %). Las importaciones provienen de Colombia (36 %), China (17 %), Perú (8 %) y Estados Unidos (8 %).

Según la revista Ekos año 2013, este sector no muestra un buen desempeño en términos de valor agregado, generación de empleo y productividad del trabajo. Entre los años de 1998 al 2004 la pérdida de productividad en el sector textil fue más evidente en las empresas grandes, aunque vendieron más también tuvieron que incurrir en mayores costos sobre todo en lo referente a la adquisición de la materia prima. Existe inestabilidad laboral para las personas que laboran en las empresas del sector ya que durante el periodo de estudio hubo una disminución del empleo del 43 %.

Las Pymes, en general forman parte del dinamismo económico de nuestro país, mismo que cuenta actualmente con alrededor de 16000 Pymes, quienes generan empleos directos e indirectos. De esta población de Pymes el 44,3% perteneciente al sector comercial conserva la vanguardia en relación a todo el universo de Pymes en el Ecuador.

Según el artículo escrito por Gary Flor en la Edición No. 234 del año 2013 de la revista Ekos se menciona “Más allá de una representación porcentual, hay que analizar a fondo lo que están haciendo las empresas competidoras en el mercado, en razón de que estas le pueden ayudar o liquidar, más aun en mercados de pequeño tamaño en el que se vuelve tan competitivo”.

Las Pymes forman parte del dinamismo económico de nuestro país, que cuenta actualmente con alrededor de 16000 Pymes, quienes generan empleos directos e indirectos. Según Gary Flor presidente de Ceforcom, consultora empresarial, manifiesta que “Más allá de una representación porcentual, hay que analizar a fondo lo que están haciendo las empresas competidoras en el mercado,

en razón de que estas le pueden ayudar o liquidar, más aun en mercados de pequeño tamaño en el que se vuelve tan competitivo” (EKOS, 2013). En el gráfico siguiente se muestra la composición de los ingresos de las empresas medianas por sector donde prevalecen las pymes de los sectores comercio al por mayor y manufactureros.

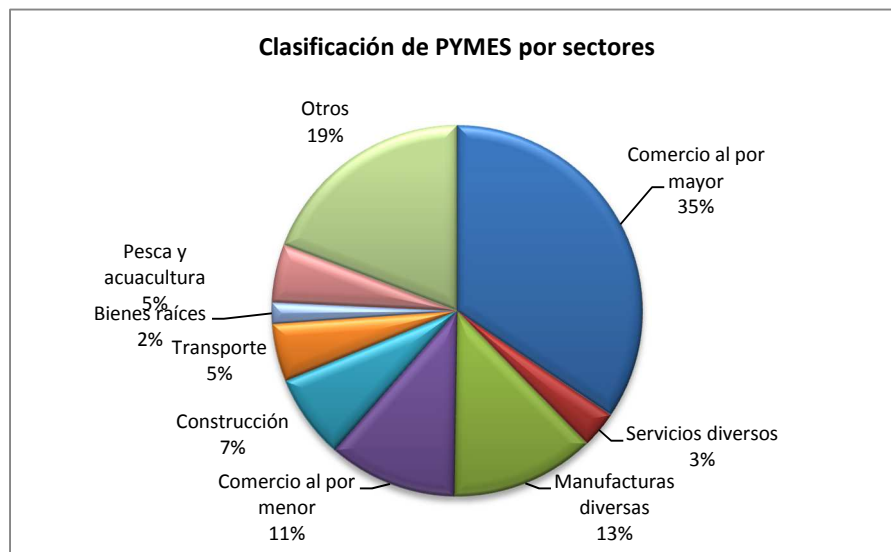


Gráfico No. 3 Clasificación de PYMES por sectores

Fuente: SRI (2013)

Elaborado por: Paulo Delgado

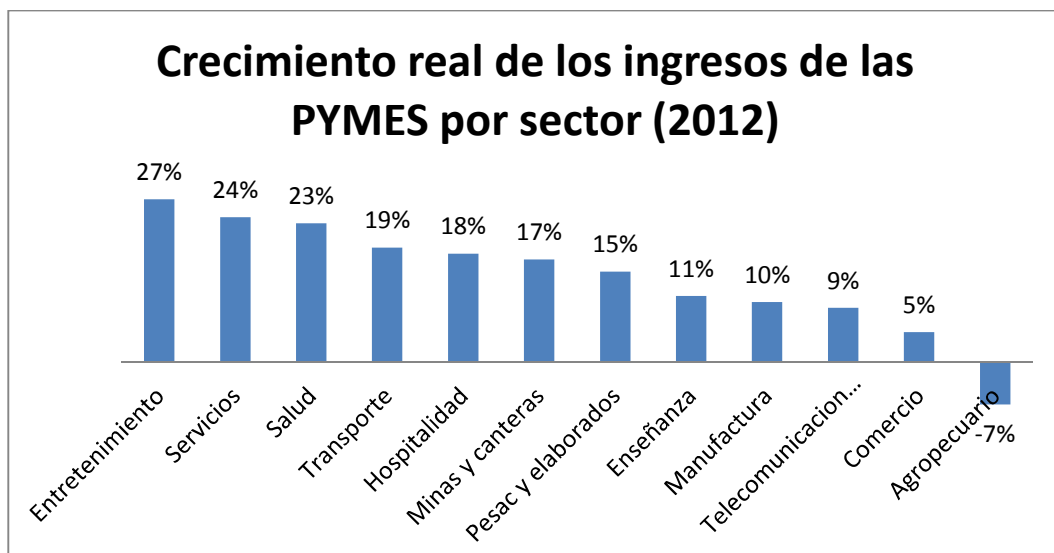


Gráfico No. 4 Índice real de crecimiento en el sector de las PYMES en el país Fuente: Revista Ekos, publicación Noviembre-2013

Elaborado por: Paulo Delgado

2.2 Las Pymes

2.2.1 Aspecto que se consideran para ser una pymes

Entre las principales características de las Pymes, se destaca el factor de clasificación de acuerdo al número de colaboradores, producción promedio mensual y anual, ventas promedio mensuales y anuales y el capital en giro para su funcionamiento.

1. Cantidad de personal

Pequeña: Hasta 50 colaboradores

Mediana: de 51 a 200 colaboradores

2. Volumen de producción

3. Volumen de ventas

4. Capital Productivo

Clasificación de las PYMES				
Clasificación	Micro	Pequeña	Mediana	Grandes
Número de Empleados	1 a 9	10 a 49	50 a 200	Mayor a 200
Valor Bruto Ventas	100.000	100.001 a 1'000.000	1'000.001 a 5'000.000	Mayor a 5'000.000
Valor Activos	Menor a 100.000	100.001 a 750.000	750.000 a 4'000.000	Mayor a 4'000.000
Totales	100.00	750.000	4'000.000	4'000.000

Tabla No. 1 Clasificación de las PYMES

Fuente:Revista Ekos, publicacion Noviembre-2013

Elaborado por: Paulo Delgado

A continuación se presenta un gráfico en el que se denota la composición del sector económico al que se dedican las pymes del país.

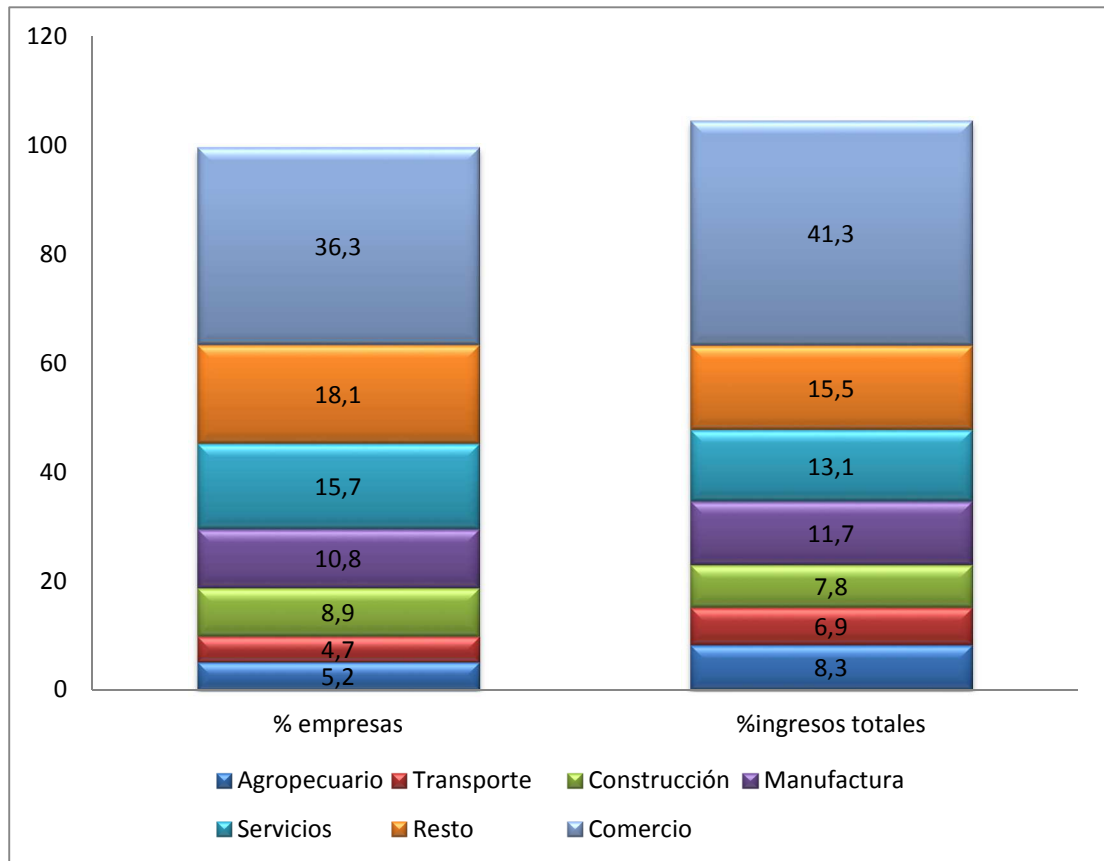


Gráfico No. 5 Estructura de las PYMES

Fuente: INEC (2010)

Elaborado por: Paulo Delgado

2.3 La Oferta y La Demanda

La Oferta.- Según información del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) el Estado tiene su visión de construir un país con igualdad de oportunidades, se intenta impulsar un cambio en la política productiva que tiene un característica incluyente, en las que hasta ahora se identificado una evolución del sector manufacturero.

Sin embargo la idea general es consolidar la inserción de cada uno de los productos o servicios que cualquier pyme produzca u ofrezca. Y es que estas organizaciones deben considerar a ciencia cierta porque tiene variaciones la curva de la demanda. Como son:

1. Cambios tecnológicos
2. Competencia
3. Medio Ambiente
4. Bienes relacionados
5. Expectativas
6. Costos

En base a la información de la Superintendencia de compañías, La ciudad de Guayaquil constaba al inicio del 2013 con una población global de 672 pymes dedicadas a la industria textil., y se desglosan como lo acota el siguiente cuadro.

Número de Pymes Textileras				
Clasificación	Pequeñas	Medianas	Estatus	Global
Anónimas	382	210	Activas	592
Responsabilidad Limitada	47	33	Activas	80
Total	429	243		672

Tabla No. 2 Número de Pymes textileras
Fuente:Revista Ekos, publicacion Noviembre-2013
Elaborado por: Paulo Delgado

“En el año 2012 las Pymes experimentaron un excelente nivel de ingresos sobre todo las que se concentran en las actividades comerciales, manufactureras y de servicios. El mejoramiento y desmejoramiento de la economía de manera general permite que las Pymes sobretodo del sector textil se vean afectadas de manera directa en los ingresos generados por la ventas y la inversión requerida para su funcionamiento" (Ekos – Edic 234)

La Demanda.- Cuando se considera todos los factores por los que la curva de la demanda se desplaza se evidencia que las expectativas del consumidor, su ingreso y los productos sustitutos juegan un papel fundamental para que la ley de la oferta y la demanda mantengan un equilibrio. Los factores que se consideran y por los que la curva de la oferta se desplaza son los siguientes:

1. Cambio en el ingreso de las personas
2. Cambios en las preferencias del consumidor
3. Expectativas del consumidor
4. Aumento o disminución del número de consumidores
5. Bienes relacionados

El Estado ecuatoriano, ha mostrado un interés especial por cimentar las pymes como fuentes generadora de mayor empleo, y altas tasas productivas, llegando hasta incentivar su internacionalización, por esta, es de vital importancia que las pymes elaborar productos con altos estándares de calidad, manteniendo procesos productivos eficientes que permitan la generación de ingresos al país. Es importante además que se consoliden conocimientos especializados, que logren desarrollar un valor agregado a estos productos, crear estrategias para satisfacer las necesidades de la demanda. En la Tabla a continuación se detalla las ventas del ejercicio económico 2013.

Monto de Ventas PYMES 2013			
Ciudad	Industria	Monto ventas	Por Cobrar
GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$97,326,904.76	\$538,272,373.14
	MANUFACTURERAS.		

Tabla No. 3 Monto de Ventas PYMES 2013
Fuente:Revista Ekos, publicacion Noviembre-2013
Elaborado por: Paulo Delgado

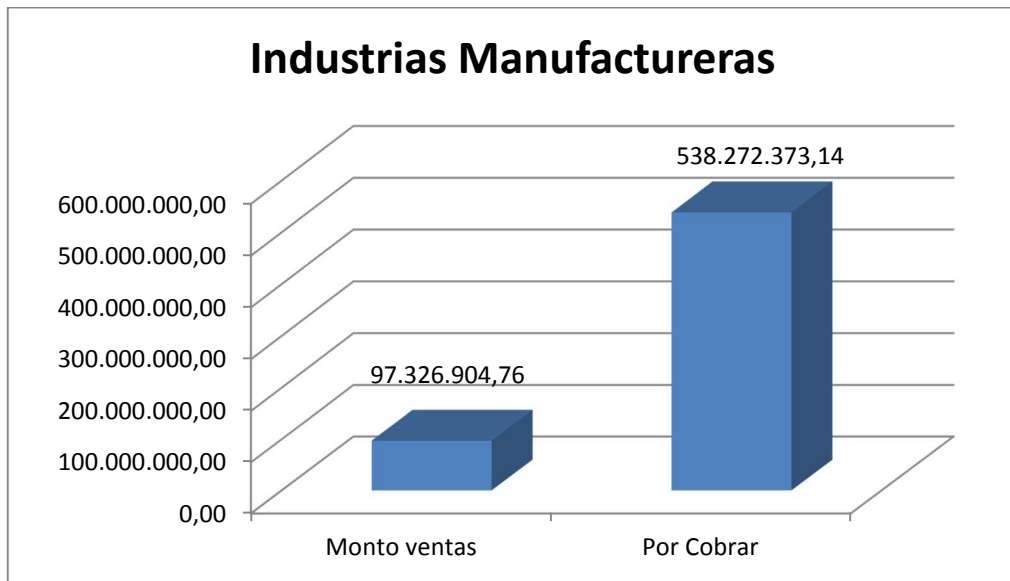


Gráfico No. 6 Monto de Ventas PYMES 2013
Fuente: Revista Ekos, publicación Noviembre-2013
Elaborado por: Paulo Delgado

2.4 Análisis y Descripción del sector textil en Guayaquil

La recuperación en la economía del país ha generado un desarrollo del emprendimiento y la mejora continua de los procesos productivos en el ámbito textil, logrando una importante recuperación en las exportaciones de este sector. Según datos del Banco Central del Ecuador las exportaciones recuperaron un 20% en relación con el año 2000.

En la actualidad, el Estado Ecuatoriano busca generar estrategias que apuntan a la sustitución de las importaciones con el fin de fomentar el desarrollo productivo del sector textil nacional, cuya debilidad involucra la falta de oferta nacional en la provisión de materia prima.

En la actualidad existen centros de capacitación que trabajan para crear programas de formación profesional, investigación y desarrollo, que logre proveer

al sector de mano de obra especializada. Lo que sería la sólida base de esta nueva era de las pymes textiles



AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
2000	67.802	183.998	-116.196
2001	73.568	224.005	-150.437
2002	66.035	215.618	-149.584
2003	77.878	231.536	-153.658
2004	88.603	306.229	-217.626
2005	84.251	350.944	-266.693
2006	82.811	373.101	-290.290
2007	93.989	448.906	-354.917
2008	144.984	554.213	-409.229
2009	179.681	415.008	-235.327
2010	229.293	561.701	-332.408
2011	194.896	736.605	-541.709
2012	155.261	714.212	-558.951
2013*	116.218	575.596	-459.378

Figura No. 2 Balanza Comercial textil 2000-2013

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, Departamento Técnico 2013

El tercer sector mas fuerte con respecto de las pymes es precisamente el sector manufacturero con un 11% de la poblacion de pymes del ecuador. El año 2012 esta industria presento un mejor desempeño al registrar un crecimiento significativo de casi el 10% según el Banco Central.

En Guayaquil existen 21 pymes textiles según los registros en el directorio de la Revista Ekos, las más importante son:

1. Ecuacotton S.A.
2. Hilanderías Unidas Hiunsa S.A.
3. Nimri S.A.
4. Industrial Y Comercial 3b S.A.
5. Industrial ShulkCiaLtda

6. Persianas Y Cortinas Del Ecuador S.A. Percesa
7. Negowinsa S. A.
8. Textiles Del Litoral SaTextosa
9. Salvadanio S. A.
10. Preluxteg S.A
11. Escamodus S.A.
12. Interamericana De Tejidos Ca Interama
13. Diseños Exclusivos Disex S.A.
14. Citera S.A.
15. Tobamac S.A.
16. Fabrilana S.A.
17. Casamar Ecuador S.A.
18. Segroz S.A.
19. Textiles Y Pieles Textipiel S.A.
20. Unicompany S.A.
21. Importadora Y Distribuidora Gentex "Digentex" Cia. Ltda.

El sector textil de Guayaquil es de suma importancia para la economía local, así lo señala Villacorta, cuando menciona que en un proceso de Desarrollo Económico Local primordialmente se deben atender las pymes, ya que estas "...constituyen la parte mayoritaria y más vulnerable del tejido empresarial; de las que depende, generalmente, la mayor difusión del crecimiento y el empleo en los diferentes territorios de un país..." (Villacorta, 2001: 10).

Por lo que una forma de promover la economía local en muchos pueblos del Ecuador es precisamente trabajar con el sector empresarial y principalmente con las pymes para incentivar la producción y comercialización de textiles.

2.5 Análisis Micro y Macro del Entorno de las pymes textiles

2.5.1 Macro Ambiente

Los productos textiles son como cualquier otro artículo que se lo elabora para después ser comercializado y obtener una ganancia a través de las mismas. La diferencia principal radica a diferencia de productos de consumo masivo es que éste es un producto por llamarlo de alguna manera “suntuario”, es decir, que hasta cierto punto no es necesario como producto de primera necesidad, sino más bien como objeto de lujo que servirá para adornar el hogar o a la persona que lo use. Es por tal motivo que a nivel mundial las mismas deben tener el mayor apoyo de parte de las autoridades gubernamentales de cada país, ya que los textiles viven de ésta actividad y generan trabajo a través de la misma.

En esta clase de mercado los bienes y servicios son alquilados o comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados, el mercado del consumidor es el más amplio que existe en un país. El mercado consumidor es segmentado por límite de edad, sexo, nivel de renta entre otros factores, esas características contribuyen a la existencia de mercados potenciales que los consumidores podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. Se pueden identificar y definir los Mercados de Consumidor en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas, el mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero.

Existen fuerzas determinantes que influyen en el trayecto o rumbo para el éxito de un producto al momento de introducirlo en el mercado. En el siguiente cuadro se analiza el sector textil de Guayaquil desde dos enfoques, Macro y Micro.

Macro: Variables que no podemos controlar

Micro: Variables controlables

2.5.1.1 Ambiente económico

Es innegable, que gracias al esfuerzo que realiza las pymes en general, nuestro país ha sido beneficiado, por la influencia económica que producen un 78% del PIB según estadísticas del Banco Central del Ecuador al año 2013, este tipo de compañías, a esto se considera que de ese porcentaje, un 11% son pymes textiles. Llegando a ser el tercer poder en cuanto a la economía pymes se refiere.

Si bien las características físicas estructurales de una pyme textilera limitan su campo de acción, con respecto de proponer acaparar con mayor ímpetu el mercado nacional, e incluso internacionalizar sus productos, actualmente generan una cuantía altamente considerable de plazas ocupadas de trabajos.

Los elementos económicos que se considerarán en este estudio son: la evolución del Producto Interno Bruto, la inflación y la balanza comercial, por ser de gran importancia para determinar la situación de la economía de un país.

✓ Producto Interno Bruto

De acuerdo a las estadísticas macroeconómicas presentadas por el Banco Central del Ecuador en el año 2013, se puede establecer que la economía ecuatoriana está en crecimiento, debido a que en los últimos seis años se ha podido apreciar un incremento del producto interno bruto, teniendo en 2008 y 2011 las tasas de variación más altas, siendo 6.4% y 7.8% respectivamente.

No obstante, entre 2011 y 2012 también se aprecia un crecimiento importante, donde el PIB se incrementó en 5%, pasado de \$ 60,569 millones hasta \$ 63,673. Aspecto favorable para comenzar a realizar negociaciones con la empresa estadounidense “Magnum Seeds”, ya que estos resultados permiten dar a conocer que la situación económica por la que atraviesa Ecuador en la actualidad

es estable y va evolucionando favorablemente. (Banco Central del Ecuador, 2013).

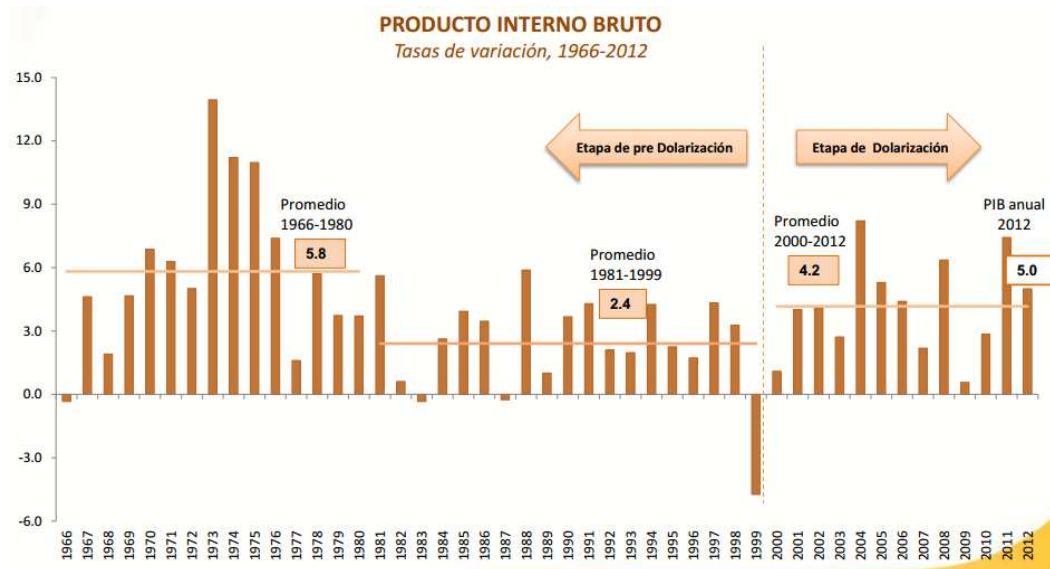


Gráfico No. 7 Producto Interno Bruto - Ecuador
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

✓ Inflación

Se conoce como inflación al aumento progresivo del nivel de precios de una economía. En Ecuador, la tasa de inflación del mercado es medida como el crecimiento del índice de precios al consumidor (IPC) que es calculado todos los meses por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Para que ocurra un efecto inflacionario es necesario que exista un crecimiento monetario sostenido. La dolarización implementada en el país, ha permitido que la economía ecuatoriana mantenga tasas de inflación relativamente bajas.

La inflación anual del IPC de julio 2013 registró un comportamiento inflacionario de 2.39%, cifra que en relación a julio 2012 presenta una disminución de más de 2%, lo que es positivo para la economía, pues esto implica que los precios del mercado se mantienen estables y el poder adquisitivo de los consumidores no se ve muy afectada por esta variable, especialmente porque este

índice generalmente afecta a los sectores de clase media y baja. Si se compara la tendencia de 2013 es posible ver una baja notable, siendo el mes de julio el de menor porcentaje (Banco Central del Ecuador, 2013).

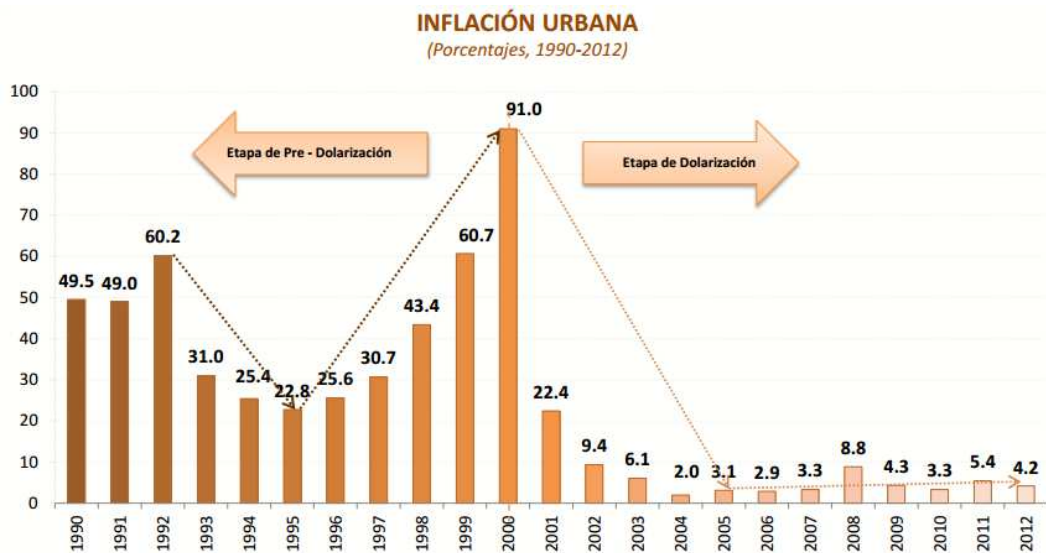


Gráfico No. 8 Tasa de Inflación-Ecuador

Fuente: (Banco Central del Ecuador, Estadísticas Anuales 2013)

✓ **Balanza Comercial**

La balanza comercial total, durante el primer semestre de 2013 registró un déficit de USD -391.7 millones, resultado que al ser comparado con el saldo obtenido en el mismo período del año 2012 (USD 487 millones), representó una disminución del saldo comercial del 180.4%. En lo que respecta a la balanza comercial no petrolera, esta contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD -4,346.7 a USD -4,198.4 millones, lo que significó una recuperación comercial o disminución del déficit no petrolero de 3.4%. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Como se puede apreciar, la balanza comercial no petrolera viene arrastrando un déficit desde hace años atrás, debido al bajo nivel que representan las exportaciones frente a las importaciones, lo que conlleva a catalogar como un

excelente negocio al proyecto que se desea llevar a cabo por medio de la exportación de semillas híbridas de pepino, ya que de esta manera las exportaciones aumentarían su nivel, haciendo que el déficit de la balanza comercial no petrolera se disminuya paulatinamente.

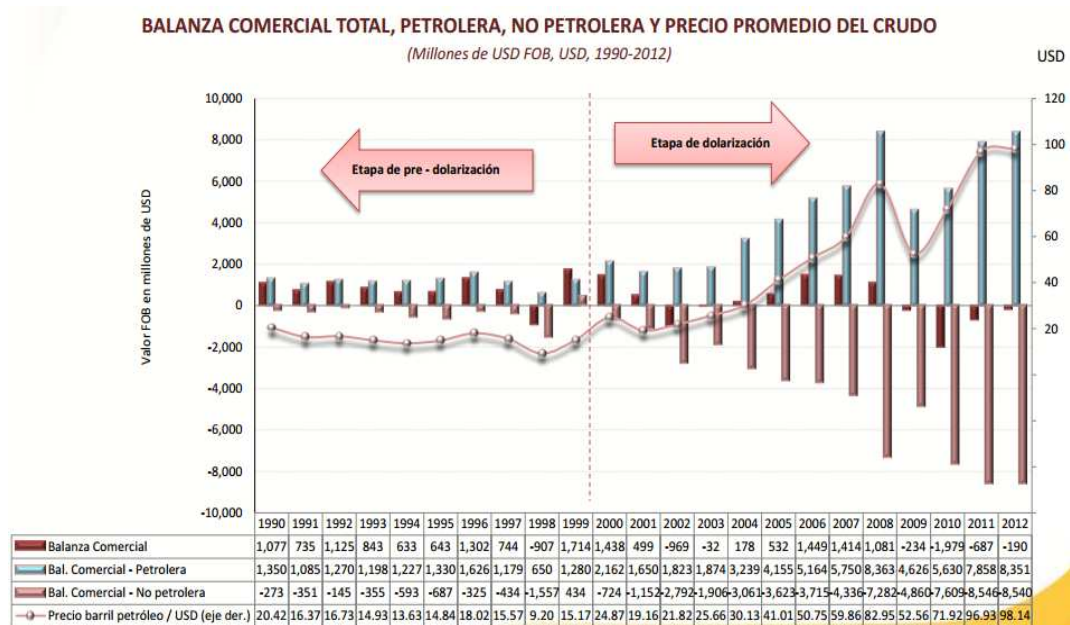


Gráfico No. 9 Balanza Comercial-Ecuador
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

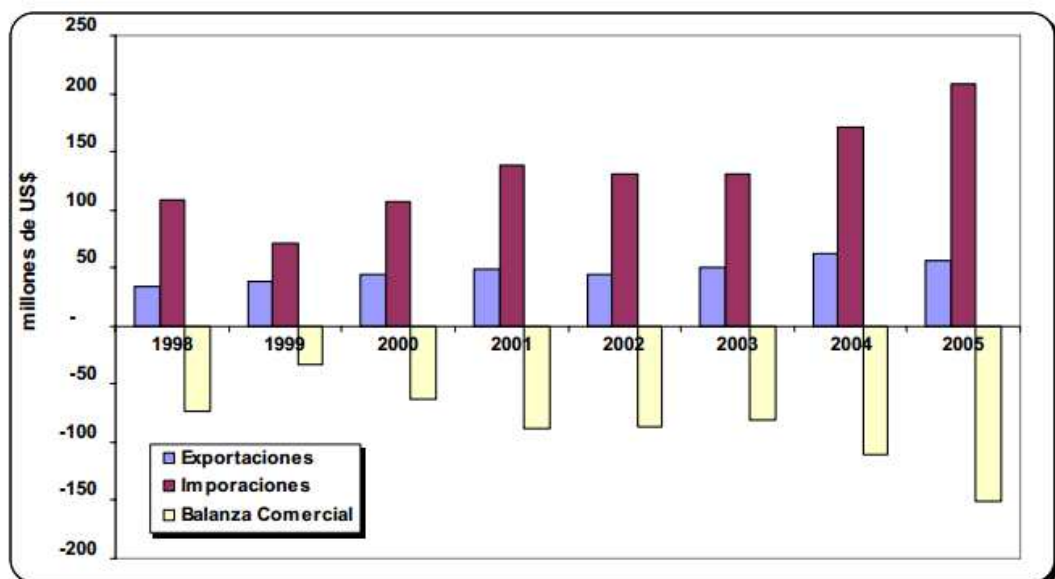


Gráfico No. 10 Balanza Comercial del sector textil
Fuente: (UNCOMTRADE, 2005)

2.5.1.2 Ambiente político

Al analizar el factor político nacional, vemos que actualmente existe estabilidad política desde el año 2007. Si bien en este periodo se ha aumentado la recaudación fiscal. Los impuestos, también se han aumentado los créditos para la creación de empresas. También se tiene el Plan del gobierno llamado el Plan Nacional del Buen Vivir que entre sus objetivos busca el cuidado del medio ambiente y la generación de puestos de trabajo para los sectores menos favorecidos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

2.5.1.3 Ambiente legal

Para el funcionamiento de las pymes textiles en Guayaquil, existe una ordenanza municipal que dispone de todas las características técnicas y de ubicación que se necesitan para tener el permiso de funcionamiento. También se debe tener en cuenta las normas de calidad y certificados del Instituto Nacional de Normalización.

Es importante considerar todas las medidas que son dictadas por el Gobierno o por los organismos de control que podrían interferir en el normal funcionamiento del negocio. A continuación se detallan algunas disposiciones que se han adaptado recientemente al sector.

✓ Legislación Antimonopolio

Esta ley fue emitida por la Asamblea Nacional el 5 de agosto del 2011 para evitar “la desigualdad y el abuso de poder de mercado”. Se crea una Junta de Regulación para planificar, evaluar, ejecutar y expedir normas con el carácter de obligatorias generalmente (JEZL, 2011). Se sobreentiende por tanto que todas y cada una de las empresas que actúen dentro del Ecuador deberán estar sujetas a

esta ley que en ciertos aspectos podría resultar perjudicial a los intereses de las mismas.

✓ **Promoción de la actividad empresarial**

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad a través del Código de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial 351 del 29 de diciembre del 2010, está impulsando la producción con mayor valor agregado y transformando la matriz productiva. (Revista Judicial Derecho Ecuador, 2011)

A todas las empresas que realicen nuevas inversiones en cualquier parte del territorio nacional y en cualquiera de los sectores productivos se les ofrece (Revista Judicial Derecho Ecuador, 2011):

- ✓ Reducción gradual del impuesto a la Renta de 25 % a 22 %, bajando cada año 1 % a partir de la vigencia del código.
- ✓ Exonerar del cálculo del impuesto mínimo los gastos incrementales por nuevo empleo o mejoras salariales, adquisición de nuevos activos para mejoras de la productividad y tecnología, y producción más limpia.
- ✓ Para las empresas nuevas exoneración de pago de impuesto mínimo durante los primeros cinco años.
- ✓ Exoneración del impuesto a la salida de capitales (ISD) para los pagos al exterior por créditos externos, con un plazo mayor a un año y con una tasa no superior a la autorizada por el Banco Central del Ecuador.

2.5.1.4 Ambiente tecnológico

El Ecuador no se ha caracterizado precisamente en el campo de la investigación a lo largo del tiempo; sin embargo, en los últimos años, el Gobierno Nacional comenzó a demostrar un interés en promover los trabajos científicos y tecnológicos. Así mismo, la apertura de líneas de crédito externas para financiar investigaciones puntuales, lo cual representa un empuje inicial en la ardua tarea de arrancar con el desarrollo sostenido de ciencia y tecnología. Este punto es importante para el sector textil.

La “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador 2007 – 2010” forma parte del “Plan de Desarrollo Humano del Ecuador 2007 – 2010”, presentado por el Gobierno Constitucional del Econ. Rafael Correa Delgado, el 18 de septiembre de 2007. Esta nueva política induce a que la ciencia y tecnología al servicio del país, se articule con otras áreas del Estado en cuanto a sus principales objetivos, estrategias y acciones, que posibilite el tránsito de una sociedad dependiente de un modelo productivo a otro sustentado en el uso, acceso y difusión del conocimiento (Reglamentación SENACYT, 2011). Dichas áreas de prioridad nacional son:

1. Agricultura sostenible,
2. Manejo ambiental para el desarrollo,
3. Fomento industrial y productivo,
4. Energía, diversificación y alternativas renovables,
5. Tecnologías de la información y comunicación,
6. Biotecnología,
7. Recuperación de la investigación científica.

2.5.1.5 Ambiente sociocultural

Para poder conocer el ambiente cultural es necesario analizar algunos indicadores

✓ Índice de Confianza del Consumidor

Es un indicador económico que permite medir el grado de confianza o seguridad que tienen las personas sobre la estabilidad de sus ingresos, basadas en sus actividades de consumo; convirtiéndose así en un indicador clave para la economía. Dicho índice se ubicó en 48.4 puntos en el mes de junio del 2013, este valor es superior en 1.4 punto al registrado en mayo del mismo año. (Banco Central del Ecuador, 2013).

Índice de Confianza del Consumidor y sus Componentes. Enero 2009 – Diciembre 2013

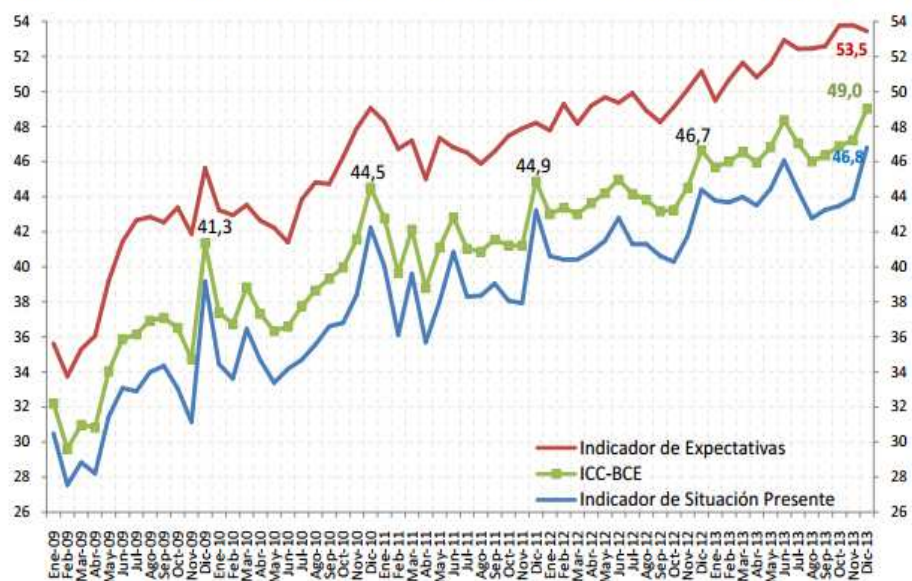


Gráfico No. 11 Índice de confianza al Consumidor-Ecuador

Fuente: (Banco Central del Ecuador, Estadísticas Anuales 2013)

✓ Nivel de Desempleo

En el Ecuador el empleo y desempleo son dos variables socio-económicas de preocupación, el Gobierno Nacional busca ampliar los sectores productivos con el fin de incorporar las fuerzas de trabajo para con ello disminuir el desempleo. De acuerdo a las cifras presentadas, la tasa de desocupación total en junio del 2013 fue de 4.9%, que es menor a la del mes de marzo del mismo año (5.2%). Por sexo, el 5.2% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la tasa de desocupación de los hombres fue del 4.7%.

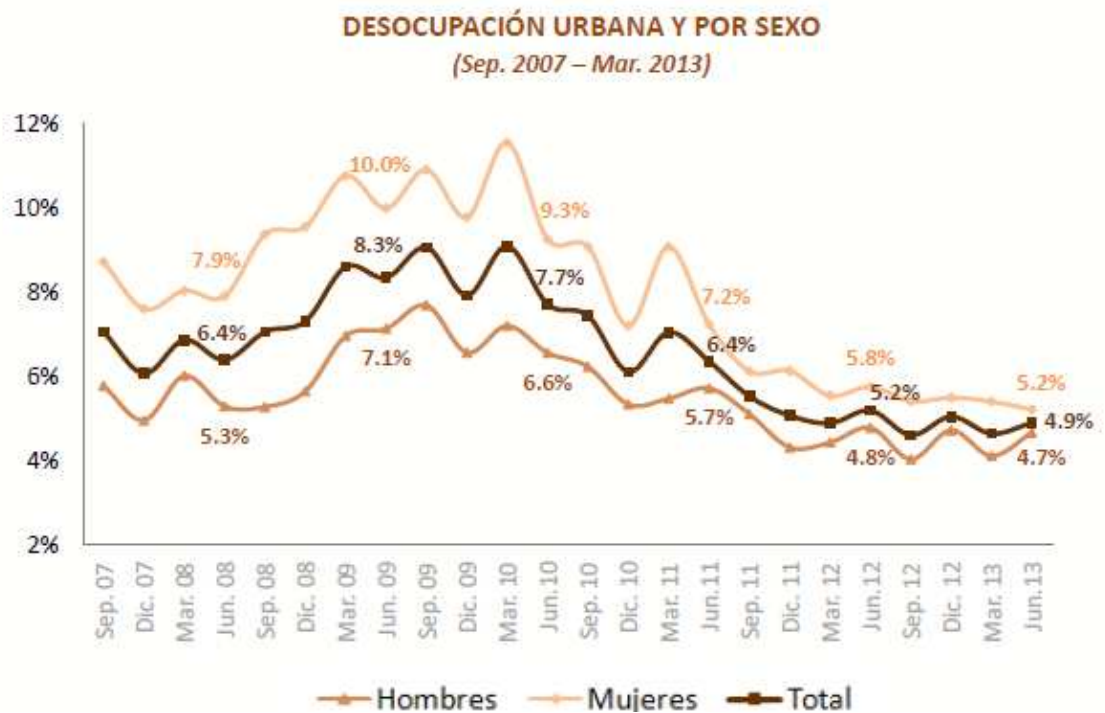


Gráfico No. 12 Desocupación Urbana y por sexo-Ecuador
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

✓ Nivel de Pobreza

Según Byron Villacís, director del INEC, señaló que este indicador se refiere a la pobreza estructural, la más difícil de bajar. Este indicador destaca una

evolución favorable; en el mes de junio del 2013, ya que la tasa de incidencia de la pobreza de la población nacional urbana del país se situó en 14.9%, registrando 2.8 puntos porcentuales menos que en el mes de marzo del mismo año (17.7%).



Gráfico No.13 Población urbana en condiciones de pobreza
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2013)

2.5.2 Micro Ambiente

2.5.2.1 Proveedores de las pymes Textileras

Los proveedores en todo tipo de negocio se constituyen en uno de los elementos primordiales para que una empresa pueda operar de manera correcta, ya que ellos le proporcionan de los materiales necesarios para elaborar un determinado producto. En este caso, la mayor parte de los proveedores de materia prima del sector textil se encuentran en la ciudad de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. Generalmente, la industria de telas e hilos es muy limitada para la demanda existente de insumos por parte de las empresas textileras. Varias de las

pymes deciden importar insumos desde Colombia debido a su calidad y otras desde Perú debido a su bajo costo.

2.5.2.2 Clientes de las pymes textiles (demanda potencial)

En el sector textil particularmente sufre la necesidad de no poder contar con los canales adecuados para acercarse donde el cliente o consumidor final. Esta limitante hace que recurra a distribuidores mayoristas que cuentan con un posicionamiento en el mercado retail. Estas distribuidoras en su mayor parte se encuentran en las principales ciudades del país como es Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Ambato y Machala. De la misma manera, algunas empresas de textiles se han enfocado como estrategia de mercado recurrir a la venta por catálogo.



Figura No. 3 Relación entre proveedores y clientes
Elaborado por: Paulo Delgado

2.5.2.3 Distribución de las pymes textiles

Una de las mayores debilidades de las pymes textiles es contar con canales de distribución propio lo que las convierte en dependientes de empresas distribuidoras. Esta dependencia en ciertos casos es negativa ya que, el distribuidor puede generar un control sobre el precio de producción propuesto por las pymes textiles. Estas empresas distribuidoras están ubicadas en las principales ciudades del país.

2.5.2.4 Competencia

En lo referente a la competencia, se puede indicar, que la mayor competencia en el mercado son los bienes provenientes de Colombia, Perú, China y USA, dominados por la calidad y el precio. Una de las desventajas graves que sufre el sector y que impide competir adecuadamente es la falta de innovación en los diseños está particularmente por la falta de mano de obra calificada y la falta de proyección estratégica de los empresarios textiles.

2.5.3 Análisis FODA de las pymes textiles (atractividad de la industria)

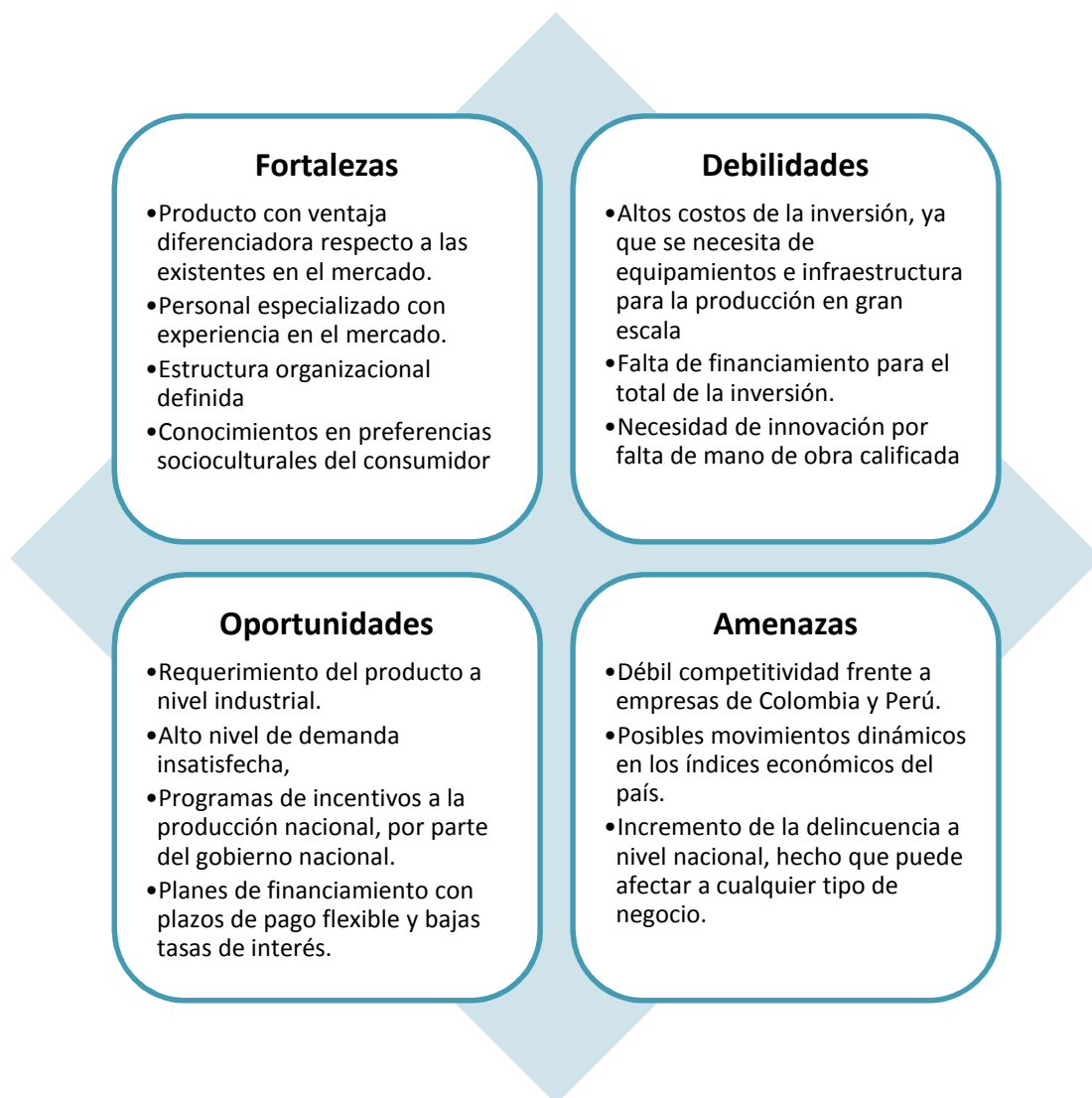


Figura No. 4 Análisis FODA de las PYMES textiles
Elaborado por: Paulo Delgado

CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Tipo de investigación

La investigación será realizada de forma descriptiva y científica, la finalidad es conocer información acerca de las empresas textiles en la ciudad de Guayaquil y todos los factores y grupos con los que se relaciona. Se espera poder identificar todos los elementos que afectan su entorno para realizar una representación precisa del evento de estudio. Este método se basa en la indagación, observación, el registro y la definición.

Los métodos de investigación científicos utilizados en la elaboración del presente trabajo son de inducción - deducción y el uso de técnicas de recopilación de la información como la búsqueda bibliográfica, a través del Internet y publicaciones en medios escritos. Se realizará un estudio para obtener información relacionada con el desempeño del sector textil en la ciudad de Guayaquil.

La realización del presente estudio de investigación se justifica plenamente por el interés en impulsar la competitividad del sector textil de la ciudad de Guayaquil, con el fin de ganar espacios en el mercado exterior.

Se analizarán las diferentes necesidades y deficiencias de los productores textiles. Se establecerán las estrategias del clúster empresarial textil a fin de lograr mayor participación en el mercado de textiles, mejorar la demanda y ser más competitivos a nivel internacional.

3.2 Población y Muestra

Según Sampieri(2012) “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, podemos decir que la población es la totalidad del fenómeno a examinar, en donde las unidades de población posee una característica común la cual estudia y da origen a los datos”. (Barragan, Salman, Ayllon, & Sanjines, 2003). La muestra se la define como "una parte de la población a estudiar que sirve para representarla" Murria R, Spierrel (1991).

Como población de productores textiles se utilizó la cantidad total de empresas textiles que pertenecen al grupo Pymes en la ciudad de Guayaquil las que bordean las 672 en total.

Se utilizó la fórmula estadística del cálculo de la muestra cuando se conoce la población para determinar la cifra más representativa para efectos del estudio.

$$n = \frac{Z^2pqxN}{(N - 1) e^2 + Z^2pq}$$

n= Total de datos de la muestra.

N= Tamaño total de la población 672

P= Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

q= Probabilidad de que el evento no ocurra (50%).

Z= Nivel de confianza (constante igual a 1.96).

e= error de estimación (máximo 0.05).

n= 375

3.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Técnicas

Las técnicas son las estrategias que utiliza el investigador para recolectar información, en la presente investigación se emplearon las siguientes:

- ✓ **Observación Directa:** Consiste en la observación atenta del fenómeno, hecho o caso, recopilar la información y registrarla para su posterior análisis.
- ✓ **Entrevista:** Se la utiliza para obtener datos y consiste en un diálogo entre dos personas (o grupos), por una parte el entrevistador "investigador" y por el otro lado el entrevistado. El objetivo de emplear esta técnica es el de obtener información proveniente del entrevistado, que por lo general, se trata de una persona entendida en la materia de la investigación.
- ✓ **Encuesta:** La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador.

Instrumentos

Los instrumentos constituyen los medios naturales a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación. En la presente investigación se han utilizado los siguientes:

- ✓ **El Cuestionario:** Se lo utiliza en la realización de la encuesta y consiste en preguntas cerradas formuladas con la finalidad de conocer la realidad de empresas textiles de Guayaquil.
- ✓ **El Informe:** Se refiere a la revisión de la documentación existente sobre los clúster empresariales para obtener los elementos teóricos que ayuden a comprender mejor el problema de investigación planteado.

Además se utilizarán métodos manuales de registro y procedimientos electrónicos (Microsoft Word, Excel). Como técnicas de análisis se utilizarán comparaciones, porcentajes, etcétera.

3.4 Tratamiento de la Información

Según Sampieri (2012) el tratamiento de la información supone un proceso de reflexión e interpretación de la misma, que se puede realizar con procedimientos variados. Se puede empezar con una reflexión tentativa a partir de los datos obtenidos, expresión de juicios iniciales, comunicación de primeras ideas desordenadas o explicaciones variadas.

Al ocuparnos de cómo se puede trabajar con los datos, notamos que en algunos procedimientos la recogida de los datos y el análisis van de la mano. Al buscar el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian, para lo que hay que orientarse hacia el descubrimiento, se examina la información de todos los modos posibles, se sigue la pista, se buscan temas relacionados, se elaboran tipologías, se analizan conceptos y proposiciones teóricas, se estudia el material bibliográfico y se realiza una guía del modelo que estudiamos. Esta táctica supone adelantar un rastreo sistemático de temas que se repiten, un análisis de causas y explicaciones, un examen de las relaciones interpersonales consideradas y la elaboración o uso de constructos

teóricos. Para ello, conviene recurrir a un examen muy juicioso de las evidencias disponibles.

En resumen, el tratamiento de la información tiene que ver con la organización de los datos disponibles, que pasa por varias situaciones: una meramente descriptiva, donde se hace acopio de toda la información obtenida, de una manera bastante textual y otra, en la que se segmenta ese conjunto inicial de datos, a partir de unas categorías representativas que han emergido de los mismos y que permiten una reagrupación y una lectura distinta de esos mismos datos. Se trata de desarrollar tácticas especialmente prácticas y útiles, que nos permitan encontrarle significación a la información y otras destinadas a la confirmación de hallazgos (Hernandez Blasquez, 2001).

En el presente proyecto se ha puesto especial interés al análisis de toda la información que se obtuvo tanto de libros, páginas web, revistas, diarios entre otros para extraer los datos que permitan formar un criterio sobre la realidad de las Pymes del sector textil en la ciudad de Guayaquil. La información obtenida durante el desarrollo de la encuesta es muy valiosa, por esta razón se ha tenido mucho cuidado en no distorsionarla e interpretarla de forma que no afecte los resultados del estudio.

3.5 Variables de Estudio

Para el desarrollo del estudio se ha definido las siguientes variables de estudio:

Variable Dependiente

- Competitividad medido a partir de la capacidad estratégica del sector con la implementación de Keiretsu

Variables Independientes

- Años de funcionamiento
- Número de empleados
- Clima Empresarial
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad de Calidad del producto

3.6 Análisis de Resultados

Posterior a la realización de las encuestas a los actores involucrados en el sector textil, se tuvieron los siguientes resultados:

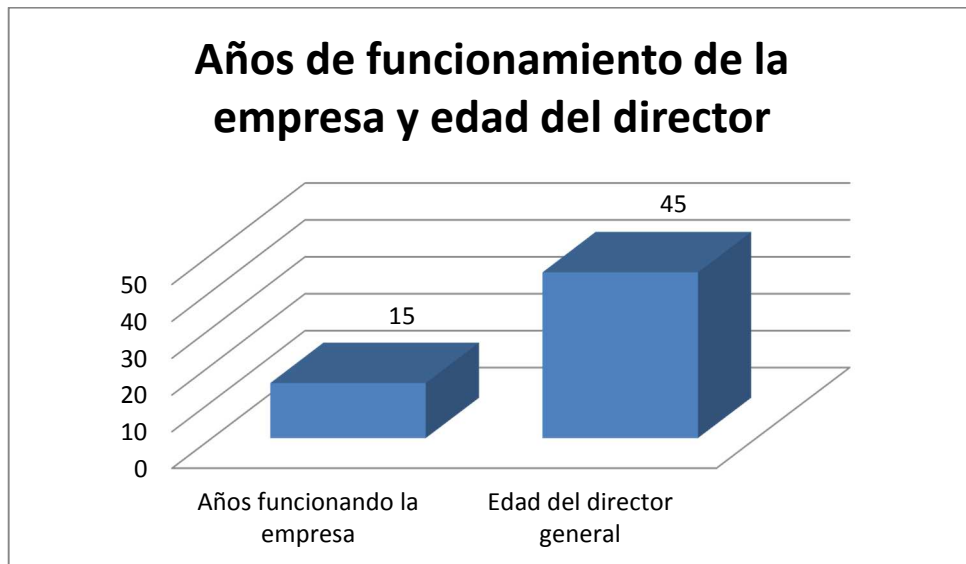


Gráfico No. 14 Años de Funcionamiento y Edad Director
Elaboración: Paulo Delgado

Dentro del sector textil el promedio de años en el mercado de las empresas encuestadas fue de 15 años, teniendo un posicionamiento adecuado en el mercado Guayaquileño. La edad promedio de los gerentes o dueños de las pymes textileras

bordea los 45 años. Particularmente estas pymes se han desarrollado dentro de un entorno familiar.

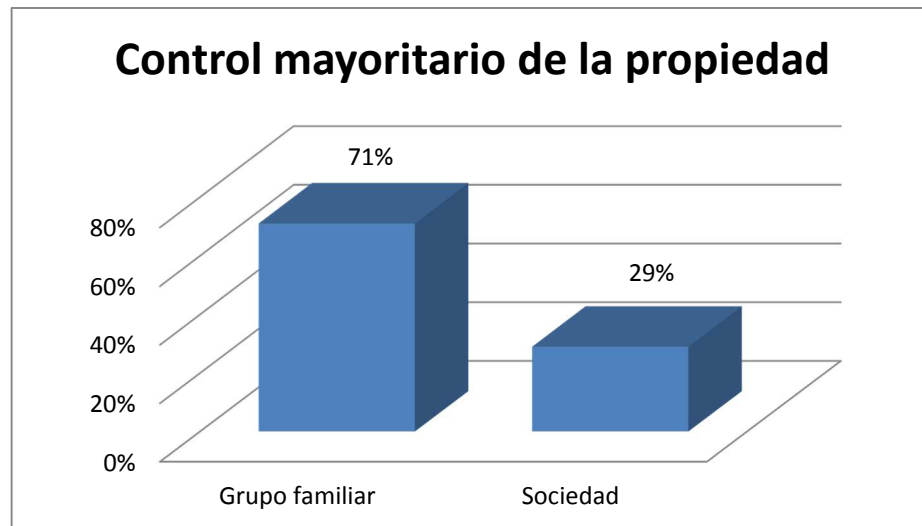


Gráfico No. 15 Estructura Societaria
Elaboración: Paulo Delgado

La mayor parte de las pymes encuestadas tienen una estructura societaria familiar situadas en la segunda generación, es así, que el 71% forman parte de un grupo familiar mientras que un 29% son sociedades anónimas constituidas por socios o inversionistas conocedores del sector textil.

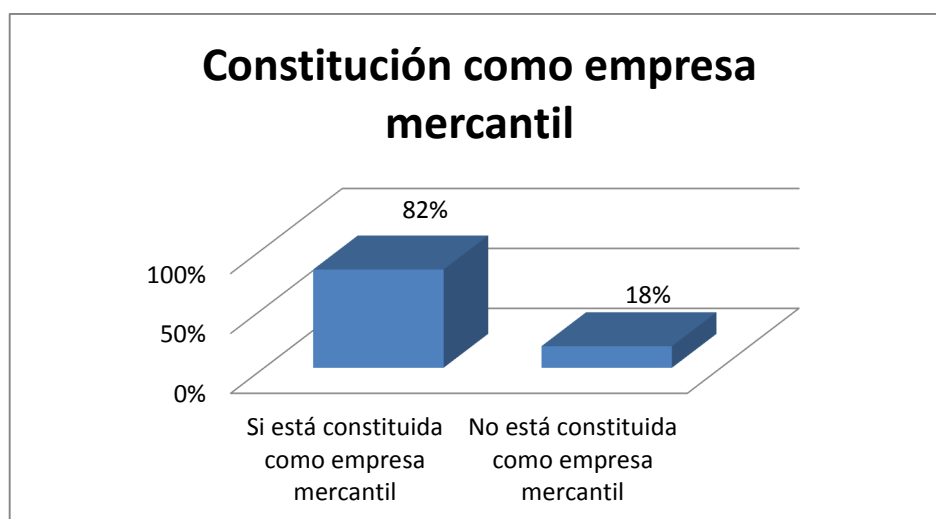


Gráfico No. 16 Estructura Mercantil
Elaboración: Paulo Delgado

De las empresas constituidas en el sector textil no todas se han originado específicamente en el campo, sino han tenido definidos otros rubros comerciales. El 82% de las pymes si están constituidas como empresas mercantiles mientras que el 18% no está constituido como empresas mercantiles.

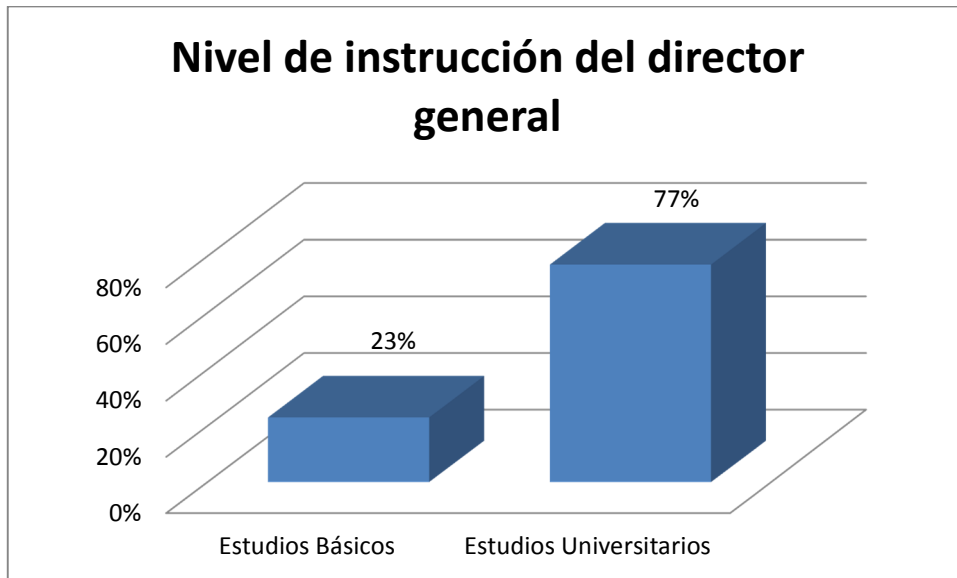


Gráfico No. 17 Nivel de Instrucción
Elaboración: Paulo Delgado

En el sector textil las estructuras de las pymes a nivel gerencial denotan una debilidad en el desarrollo de los conocimientos visto desde el nivel educativo, en la primera generación de las empresas familiares la mayor parte de gerentes tenía apenas sus estudios básicos, esto ha cambiado en la segunda generación donde el 77% de las empresas tienen gerentes donde han finalizado o desarrollado estudios universitarios. Esto muestra la importancia dentro de las pymes el interés de desarrollar habilidades gerenciales que permitan mejorar la competitividad de las empresas del sector.



Gráfico No. 18 Inserción a Mercados Internacionales
Elaboración: Paulo Delgado

Como se mencionó anteriormente una debilidad importante en el sector es la falta de competitividad con los competidores vecinos como son Colombia y Perú. Este resultado muestra que el 61% de las pymes no exporta sólo incursionando el mercado local. Un 39% de las pymes si exporta específicamente a Estados Unidos y Europa beneficiándose de los acuerdos comerciales existente con el país.

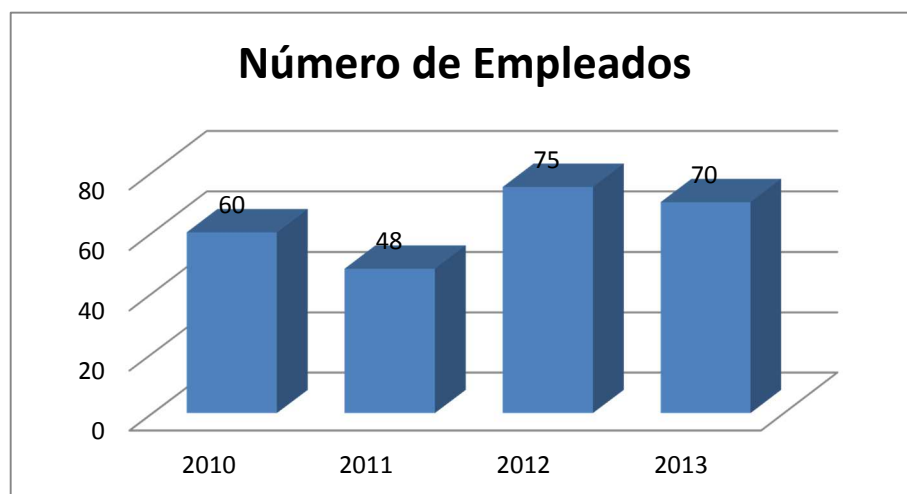


Gráfico No. 19 Número de Empleados
Elaboración: Paulo Delgado

El tamaño de mano de obra calificada durante los últimos cuatro años ha ido en aumento, durante el 2010 en promedio las pymes textilera tenía 60 empleados, esta cifra ha variado para el 2013 con 70 empleados en planta, generando un crecimiento en casi un 15% con respecto al 2010. Este crecimiento se debe al fuerte impulso que ha generado las políticas gubernamentales actuales de fomentar la producción nacional.

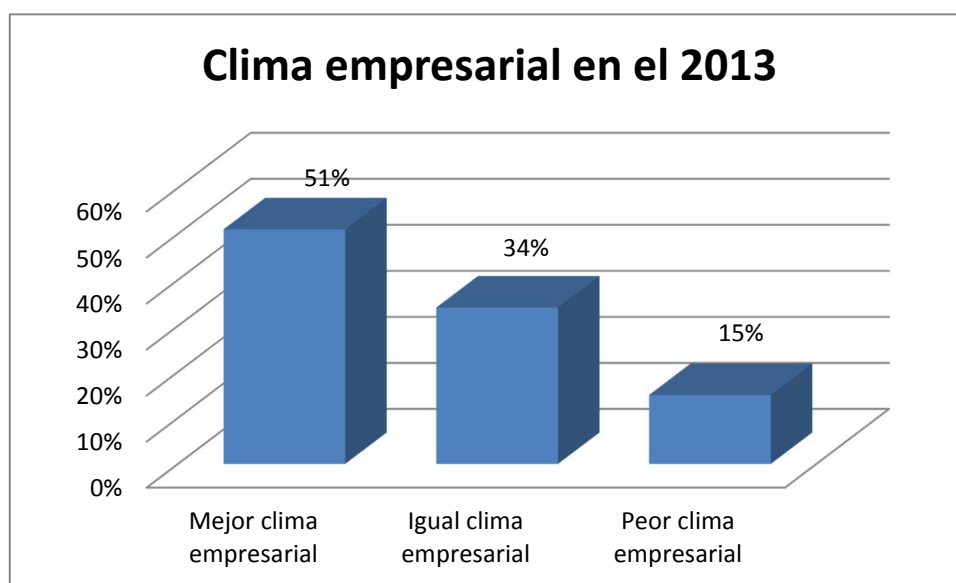


Gráfico No. 20 Clima Empresarial
Elaboración: Paulo Delgado

Dentro del análisis del clima empresarial dentro de las pymes se puede notar que el 51% cuenta con un buen clima empresarial, es decir, los empresarios tiene perspectivas positivas sobre la coyuntura local, que les ayude a desarrollar sus negocios. El 34% mira un clima empresarial igual mientras que un 15% manifiesta que el ambiente coyuntura está peor.

OPCIONES	CANTIDAD	%
Si	108	28.80
No	267	71.20
TOTAL	375	100.00

Tabla No. 4 Pertenece a asociación textil
Elaboración: Paulo Delgado

Sólo el 28.80% indica ser miembro de alguna asociación de productores textiles, el 71.20% dice no formar parte de ninguna. Esta circunstancia pone en evidencia la posición de desventaja en la que trabaja la mayoría de los productores de textil en Guayaquil, las agrupaciones favorecen el trabajo de los manufactureros puesto que ellas buscan mejorar las condiciones laborales de cada socio y con ello lograr su bienestar.

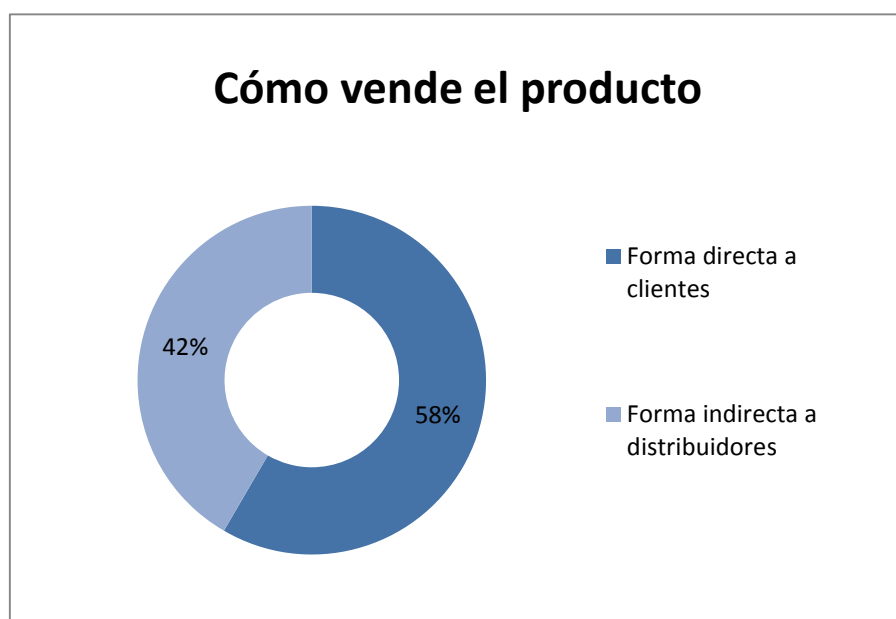


Gráfico No. 21 Cómo vende el producto
Elaboración: Paulo Delgado

Las pymes están divididas entre quienes venden directamente su mercancía a los consumidores, es decir acuden a los mercados buscando un acercamiento con los compradores y quienes lo venden a los distribuidores. El 58.40% prefiere vender directamente a los clientes, probablemente buscando un mayor margen en la venta y el 41.60% lo hace a los distribuidores porque aunque sacrifica un poco su utilidad, ve retornar más pronto el dinero de la inversión y puede reinvertir para elaborar nuevos productos.

OPCIONES	CANTIDAD	%
Muy satisfactorio	63	16.80
Satisfactorio	194	51.73
Poco satisfactorio	82	21.87
Insatisfactorio	36	9.60
TOTAL	375	100.00

Tabla No. 5 Venta de productos textiles

Elaboración: Paulo Delgado

Las opiniones son diversas pero la mayor parte de los empresarios coincide en que si es satisfactoria la venta de productos textiles (51.73%); sin embargo, el 21.87% afirma que es poco satisfactorio debido a los bajos ingresos que genera la actividad y a los problemas que deben enfrentar. Para el 16.80% de los productores encuestados la actividad es muy satisfactoria por cuanto algunos empresarios dicen gustarles el trabajo que realizan y el 9.60% indica que es insatisfactorio.

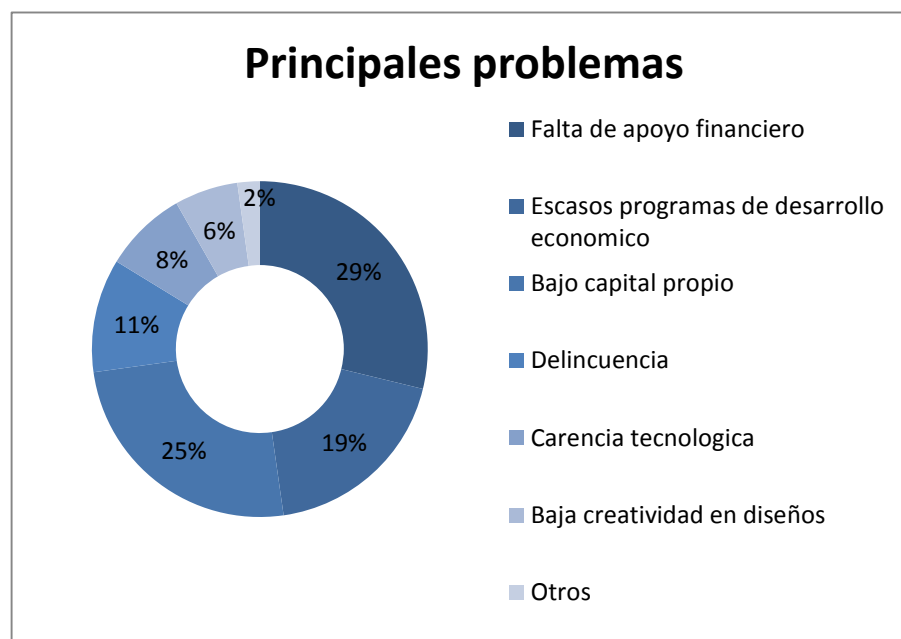


Gráfico No. 22 Principales problemas

Elaboración: Paulo Delgado

Los problemas que atraviesan quienes se dedican al sector textil son varios, pero el 28.80% resaltó que la falta de apoyo financiero es el de mayor importancia, en este mismo sentido el tener un bajo capital propio fue la segunda opción más elegida por los artesanos (25.07%).

También indicaron que los escasos programas de desarrollo económico por parte del Gobierno y de la empresa privada les impiden mejorar en su actividad. La delincuencia según el 10.93% es un problema que los afecta ya que indican de nada les serviría realizar muchas ventas si al final del día los asaltan o en su defecto si por causa de la inseguridad no se acercan muchos compradores al sitio donde comercializan sus productos.

OPCIONES	CANTIDAD	%
Lana	203	54.13
Algodón	16	4.27
Poliéster	15	4.00
Rayón	4	1.07
Botones	79	21.07
Cierres	5	1.33
Hebillas	10	2.67
Todas las anteriores	36	9.60
Otras	7	1.87
TOTAL	375	100.00

Tabla No. 6 Materiales que venden proveedores

Elaboración: Paulo Delgado

En la elaboración de las prendas de vestir se utilizan muchos materiales pero se indicó a los gerentes que señalaran aquel que ellos consideraran el proveedor de mayor importancia. La lana fue la opción más elegida por el 54.13% de los interrogados, este material se lo utiliza principalmente en la elaboración de abrigos, ponchos, bufandas, guantes, etc., por lo que es requerido con mayor

frecuencia durante el año. Los botones son necesarios para dar un buen acabado a la prenda, por esta razón se demandan en varios tamaños, modelos, colores y materiales (21.07%). Los demás materiales detallados en la lista también son solicitados pero en menor cantidad que los mencionados anteriormente. Dependiendo de cuáles sean los productos que se dedican a fabricar los artesanos, ellos solicitarán a los proveedores algunos o incluso todos los materiales como lo aseguró el 9.60% de los encuestados.

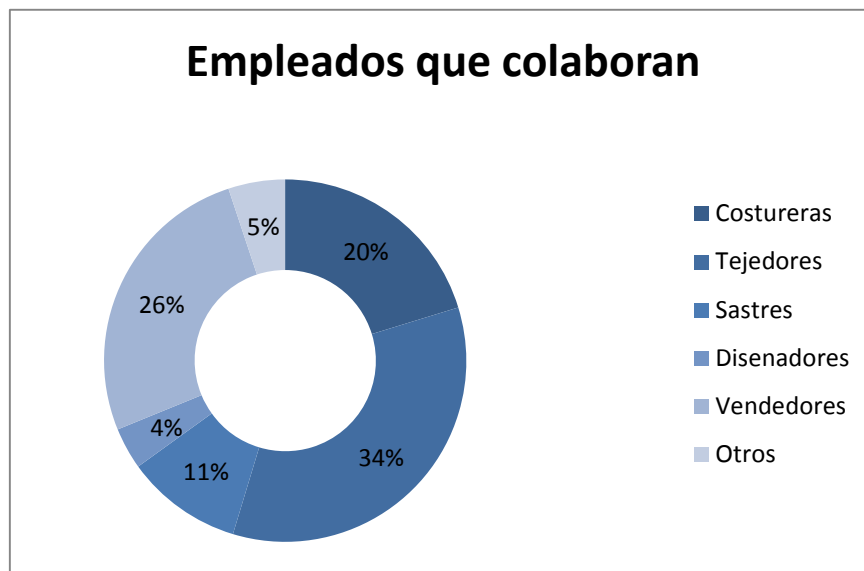


Gráfico No. 23 Empleados que colaboran
Elaboración: Paulo Delgado

Los tejedores son los empleados que se divisan en mayor número en las pymes textiles (34.40%). Los vendedores forman una fuerza importante dentro del esquema del negocio debido a que ellos son los encargados de llevar los productos a los puntos de venta y atraer a los compradores (26.13%). Las costureras (20.27%) y los sastres (10.40%) también forman parte del grupo de empleados que se encuentra en los talleres, ellos contribuyen con sus conocimientos para la creación de las prendas de vestir. Los diseñadores por otra parte, tan solo fueron mencionados por el 3.73% de los encuestados lo que demuestra la poca atención que se le presta al desarrollo de nuevos diseños en la rama.

OPCIONES	CANTIDAD	%
Si	96	25.60
Poco a poco	192	51.20
No	87	23.20
TOTAL	375	100.00

Tabla No. 7 Adaptación a la tecnología
Elaboración: Paulo Delgado

Aplicar la tecnología en los procesos de producción implica modificar la forma como las pymes han realizado su actividad hasta la fecha, por esta razón se preguntó si ellos se adaptan a los cambios tecnológicos. El 51.20% contestó que se adapta poco a poco, es decir, después que se familiarizan con la nueva manera de hacer las cosas. El 25.60% indicó que si se adapta a los cambios tecnológicos pues conocen que esto mejora la productividad y la eficiencia. Por otra parte el 23.20% dijo no adaptarse a la tecnología.

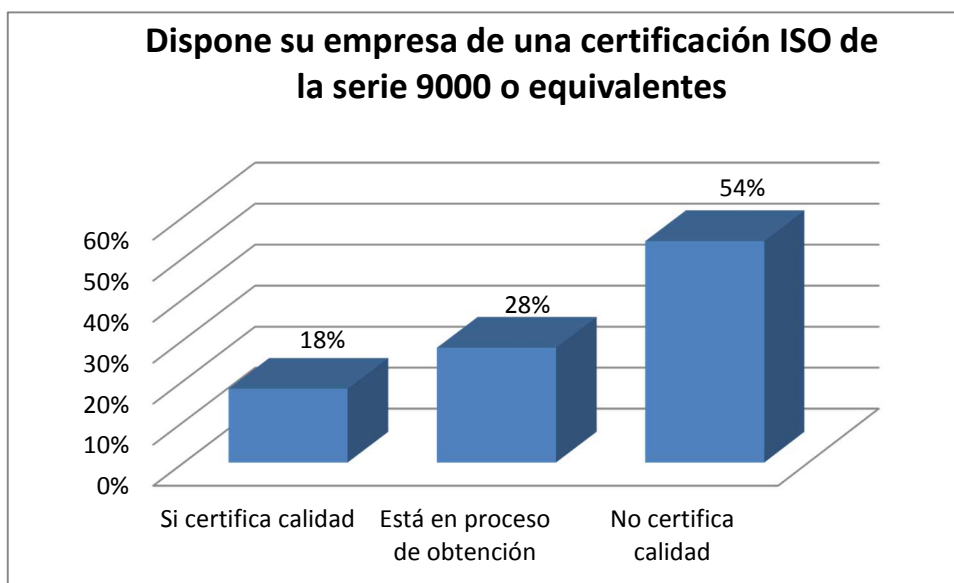


Gráfico No. 24 Adaptación a la tecnología
Elaboración: Paulo Delgado

En el proceso de certificación de los procesos en el sector sólo el 18% cuenta con una certificación de calidad mientras que un 54% no cuenta con una certificación y desconoce los procesos y beneficios de contar con una certificación a la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO IV

COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TEXTILERAS EN FUNCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS QUE ADOPTAN

La competitividad de las Pymes del sector textil en la ciudad de Guayaquil es un tema que en los últimos años ha tomado gran apogeo debido al impulso que Corporación Ekos está brindando en reconocimiento a las pequeñas y medianas empresas del Ecuador en general.

La Corporación Ekos en su revista mensual destaca año tras año el desempeño competitivo de las Pymes para lo cual se ha podido determinar que las empresas inmersas en este grupo económico aplican varias estrategias competitivas tales como: planificación estratégica y alianzas y acuerdos de cooperación en función de estos dos tipos de estrategia a su vez las Pymes pueden adoptar su postura frente a la estrategia que va desde exploradoras, analizadoras, defensivas y sin estrategia definida.

4.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que permite valorar los recursos con los que cuenta actualmente la organización, estableciendo metas en el corto mediano y largo plazo para delimitar los objetivos y metas que desea obtener en cada uno de estos períodos para lo cual la organización estudia que nuevos recursos o estrategias debe incorporar a su actividad para poder perseguir los objetivos y metas planteados en el futuro, claro es que la planificación estratégica está sujeta a la delimitación de lo que se espera ahora lo que no siempre puede ocurrir en la práctica debido a factores o agentes externos que obligan a l planificador a reestructurar la planificación para poder alinearla con lo inicialmente establecido como meta o destino final.

Las Pymes del sector en estudio mencionan que realizan una planificación estratégica formal en un 61.3% de los casos con la finalidad de establecer metas y objetivos organizacionales. Sin embargo se observa que la planificación estratégica es de corto plazo para la gran mayoría de las Pymes, mientras que solamente un 21,6% de las empresas planifica estratégicamente con vista a más de un año plazo.

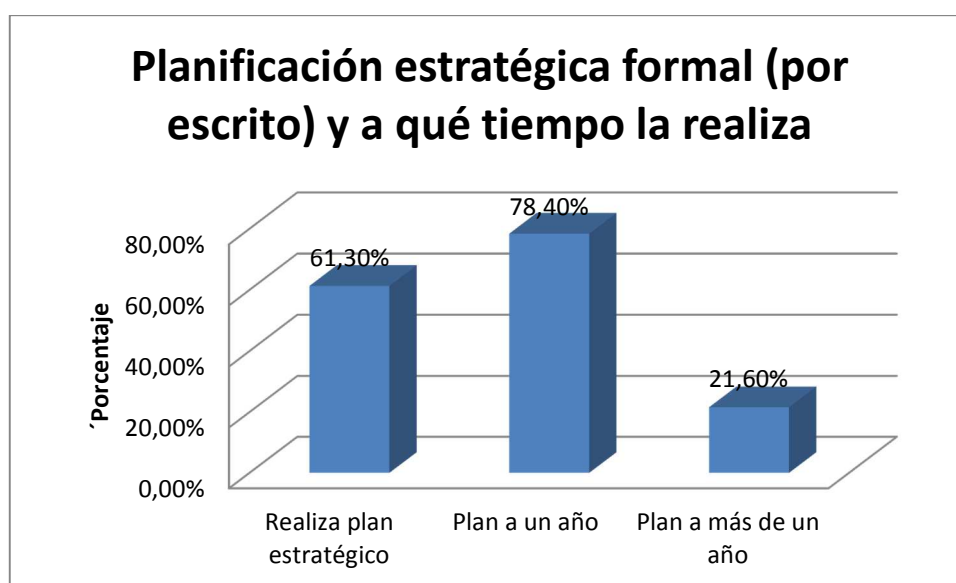


Gráfico No. 25 Realización de plan estratégico y tiempo al que se realiza
Elaborado por: Paulo Delgado

Se conoce según un estudio exploratorio que son las medianas empresas las que suelen planificar a periodos comprendidos a más de un año, así se cuenta con el 21,6% de las Pymes son las únicas que realizan la planificación formal de la empresa a más de un año, mientras que el 78,4% lo realiza a un año máximo o para cubrir las necesidades de corto plazo.

Según un análisis efectuado a través del Observatorio de Pymes de la Universidad Andina Simón Bolívar se destaca a su vez que tanto empresas pequeñas y medianas planifican a un año de manera, inclusive sin distinción de su

tamaño organizacional dentro del mercado, es decir, tanto empresas jóvenes como maduras tienden a tomar el patrón de planificación a un año como un estándar dentro de esta categoría empresarial.

4.2 Alianzas y acuerdos de cooperación

Las alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación son otra forma por medio de la cual las Pymes del sector textil de la ciudad de Guayaquil buscan ser más competitivas en esta industria.

En estricto sentido las alianzas estratégicas son consideradas la unión de dos o más organizaciones para llevar a cabo alguna modalidad de cooperación dentro del ámbito de los negocios dentro del cual se considera a sí mismo un período de tiempo determinado. Las alianzas estratégicas pueden tener como finalidad la penetración de un producto o servicio dentro de nuevos mercados, o también podría derivarse hacia el desarrollo de nuevos productos a través de la utilización de tecnologías innovadoras y finalmente para incursionar en nuevas zonas geográficas.

Es muy importante recordar que en los acuerdos de cooperación se plantea una simbiosis de conocimientos y de tecnología de ambas partes por lo que el principal resultado que debe obtenerse de esta simbiosis es el ganar-ganar, de darse el caso que una de las empresas no aporte con los suficientes recursos lo único que logrará será contribuir al fracaso del proyecto o acuerdo que diseñaron originalmente.

En la ciudad de Guayaquil se obtuvo que las Pymes del sector textil realizan alianzas principalmente para comercializar productos en un 49,3%, seguida por las alianzas en la cadena logística de compras y abastecimientos en un 45%. Alianzas concernientes a la logística en la cadena de transporte con un 42%

y un 23.9% a las relaciones de carácter de investigación y desarrollo para la generación de nuevos productos y procesos.

Las alianzas y acuerdos de cooperación son generalmente estrategias adoptadas por empresas jóvenes quienes creen que el futuro de la organización está en poder crear redes o sinergias entre empresas del mismo sector con la finalidad de poder establecer un bloque estructurado dentro de una industria específica.

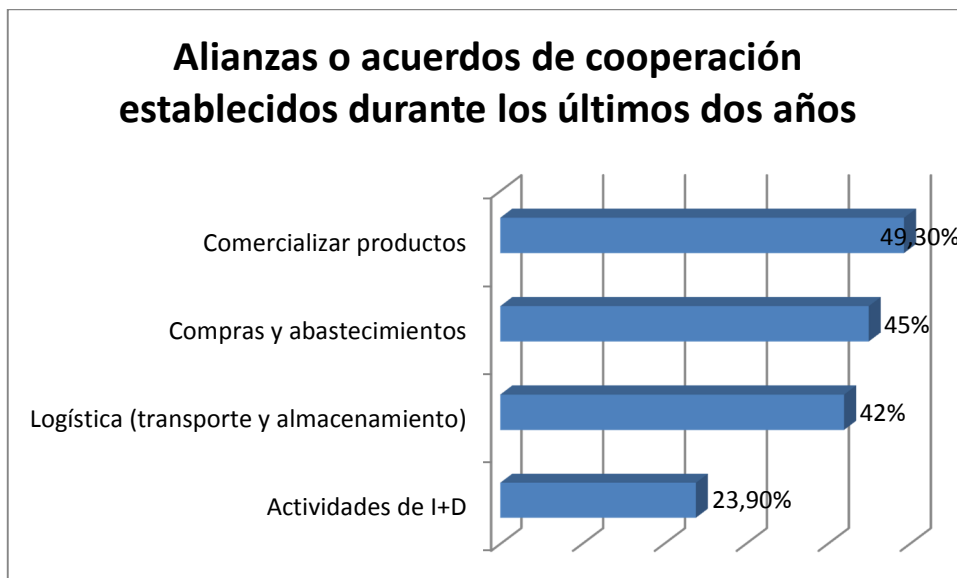


Gráfico No. 26 Alianzas o acuerdos de cooperación establecidos en los dos últimos años

Elaborado por: Paulo Delgado

4.3 Tipología de estrategias competitivas

De acuerdo a la tipología de Miles y Snow (1978) se clasifica a las empresas en exploradoras, analizadoras, defensivas y sin estrategia definida de acuerdo a la apertura que éstas tengan para innovar o crear productos, servicios o inclusive nuevos mercados.

Las *empresas exploradoras* por lo general son empresas que están a la vanguardia de realizar cambios en sus productos y mercados con mucha frecuencia, es el tipo de empresa cuyo lema es la inventiva y que se presenta siempre como pionera en el mercado en la introducción de cambios potenciales.

Las *organizaciones analizadoras* son aquellas empresas que siguen la técnica de benchmarking o de imitar o copiar los cambios introducidos por otras empresas pioneras en el mercado que ya probaron con una estrategia determinada y que han demostrado éxito en la implementación de la misma.

Las *empresas defensivas* centran su accionar en conservar la línea de productos y mercados tal como ya los tienen establecidos tratando de mejorar su trabajo solamente dentro de su sector de actuación sin necesidad de tener que incursionar en nuevas aventuras empresariales ni riesgos organizacionales. Finalmente las *empresas sin estrategia definida* son las que se dejan llevar por el vaivén de lo que la competencia les impone a hacer, por lo general sus líneas de productos o sus mercados no son duraderos por lo que constantemente se ven avocadas a realizar cambios por poca estabilidad de los mismos.

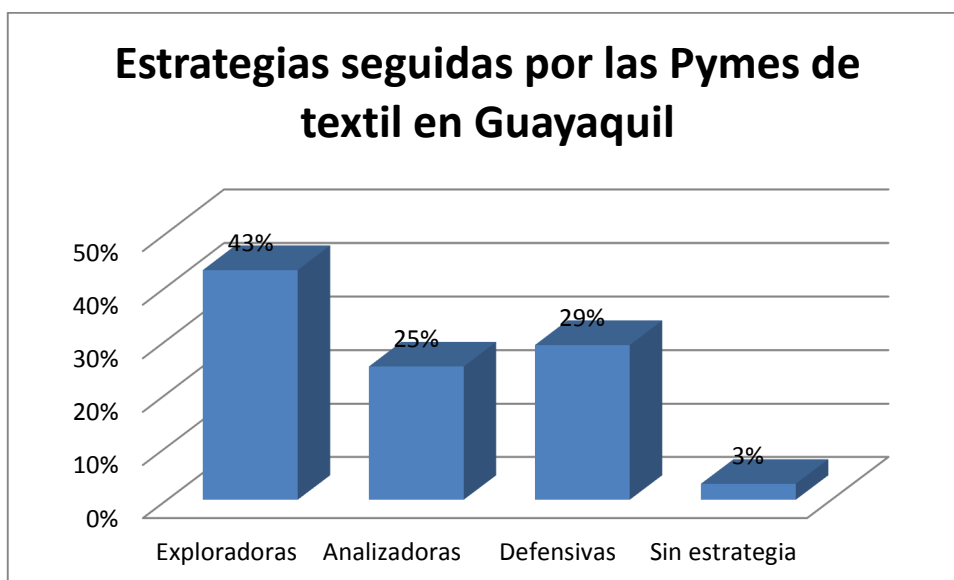


Gráfico No. 27 Estrategias seguidas por las PYMES de textil en Guayaquil
Elaborado por: Paulo Delgado

En el gráfico se muestra los hallazgos encontrados acerca de los tipos de estrategias aplicadas por las Pymes del sector textil en la ciudad de Guayaquil donde se encontró que un 43% empresas del tipo exploradoras lo que se explica por el alto grado de innovación que se requiere en el sector sobre todo si en tema de liderazgo se refiere. El 29% de las empresas siguen una estrategia defensiva y 25% se consideran que al momento de aplicar estrategias son analizadoras y solamente un 3% no tienen una tipología de estrategia definida.

Las empresas medianas se consideran ser las más innovadoras o exploradoras respecto a las pequeñas mientras que las pequeñas se mantienen más con estrategias analizadoras y a la defensiva ante cambios bruscos en productos y el mercado al que éstas sirven.

CAPÍTULO V

PROPONER EL KEIRETSU COMO UN INSTRUMENTO PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TEXTILERAS DE GUAYAQUIL

5.1. Introducción

5.1.1. Origen de la conformación de los Keiretsu

Es evidente que el desarrollo de un país, lo cimienta su gente, usando como vehículo la educación y la innovación como elementos fundamentales para defender el bienestar de todos y cada uno de los que conforman un país.

En el caso puntual de Japón, la cultura en administración empresarial es básicamente los resultados de estrategias a nivel interorganizacional que en principio estuvo marcada por el Zaibatsu, lo más cercano a un holding tipo familiar, y que por lo general se trataba de empresas industriales.

En la época posguerra, Japón se transformó de ser un país encaminado a ser competitivo a un oligopolio dominado básicamente por unos cuantos Zaibatsus, mismos que fueron represados por descubrirse vinculación con el militarismo en 1952, finalmente se redactó una nueva constitución, que trajo consigo entre otros articulados importantes: nuevas políticas industriales, altas tasas de ahorros y un plan emergente del que se esperaba sea el salva vidas, que los sacaría de la crisis, que sin lugar a dudas realmente dio sus frutos, constituyéndose avances en el conocimiento de tecnología y administración empresarial.

Con una luz al final del túnel de esta recesión económica, renacen los Zaibatsus, con una representación diferente, esta vez no pertenecían a un mismo grupo familiar, no se podía llamar que se trataba de una integración vertical,

mucho menos horizontal, pues tenía rasgos de ambas. Con dos puntuales importantes como eran: una política de “todo queda en casa” , y que el Keiretsu poseía participaciones cruzadas, lo que hizo en su momento que genere confianza a los inversores y al mismo estado quien facilitara la capitalización para el desarrollo de las industrias a las que se dedicaban.

Según lo que explyta Cervera M, resulta complejo explicar los procesos mediante los cuales distintas sociedades y sus estructuras productivas dan lugar a los grandes agregados macroeconómicos, sin embargo es notable el desempeño de la “*Meritocracia*” representada por el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI), de la cual se deriva la sorprendente eficacia y sofisticación organizativa mostrada por los Keiretsu, que bajo su criterio e investigación son la relación que homologa a los conceptos de Integración Vertical e Integración horizontal, y que son relacionados de la siguiente forma:

❖ ***Keiretsu Yoko (Integración Vertical)***

Como ejemplo representativo de este grupo, de integraciones verticales o piramidales es sin lugar a duda, las compañías: Toyota, Hitachi, Nec, Toshiba

❖ ***Keiretsu Tate (Integración Horizontal)***

Las compañías principales dentro de este grupo Mitsubishi, Sumitomo son ejemplos notables de vinculación Horizontal.

Jones, G. R. (2008), sostiene a diferencia de Cervera M, que un Keiretsu, tienen una orientación más bien forma de administración estratégica en un ambiente global cambiante, y que surgen como una forma de administrar los recursos es por eso que se ligan las empresas unas a otras con participaciones minoritarias, de manera tal que aseguran los recursos necesarios para su crecimiento corporativo. Y que se evidencian en dos grupos: *Keiretsu de capital* y

Keiretsu financiero

Un Keiretsu se configura como asociaciones permanentes entre diferentes empresas, de tal modo que el conjunto de compañías japonesas más competitivas internacionalmente, están organizadas en solo seis grupos de negocios, centralización que les permite además, operar bajo una estrecha colaboración con organismos gubernamentales, particularmente en la investigación y desarrollo de productos de tecnología.

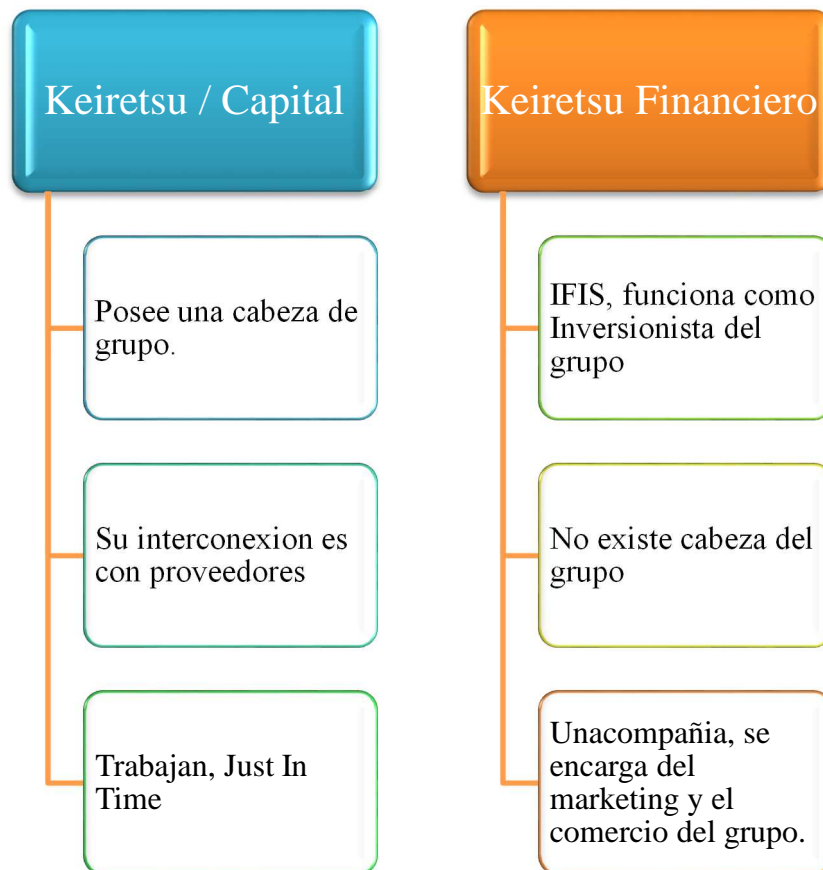


Figura No. 5 Tipos de Keiretsu
Elaborado por: Paulo Delgado

Estos keiretsus, son parte de una red de negocios, ubicando siempre a la cabeza a un líder, quien acertadamente es quien debería proveer de ideas en busca de una mejora continua basada en el conocimiento y la innovación.

Se encuentra, estructurado como una asociación o familia de compañías interdependientes que mantienen identidades separadas, por lo que no identifica como una corporación, sino como un conglomerado en el cual la influencia se mueve en ambas direcciones entre las firmas asociadas, cada keiretsu reconoce que su éxito depende en la habilidad para dirigir los recursos dispersos, para el logro de una meta mutuamente beneficiosa. Y no sobre el control formal y jerárquico entre las compañías independientes. La idea central de un keiretsu es la cooperación económica, entre sus integrantes en un esfuerzo por la investigación y por el crecimiento conjunto.

5.2 Estrategias para administrar las interdependencias simbióticas de los recursos (en ambientes globales cambiantes)

5.2.1. Tipos de alianzas estratégicas.

Entre los tipos de alianzas estratégicas que las empresas pueden aplicar se mencionan:

1. Contratos a largo plazo
2. Redes
3. Participación Minoritaria

✓ Contratos A Largo Plazo

El contrato de estos contratos es generalmente reducir costos compartiendo recursos o compartiendo el riesgo de la investigación y desarrollo de la comercialización de la construcción y de otras actividades. Los contratos son el tipo menos formal de alianza porque ningún lazo liga a las organizaciones aparte del acuerdo puesto en el contrato.

✓ **Redes**

Una estructura de red es un grupo de diversas organizaciones cuyas accionistas están por contratos y acuerdos en lugar de por una jerarquía formal de autoridad. Los miembros de una red trabajan cerca para apoyar y complementarse unos a otros en sus actividades. La alianza que resulta de una red es más formal que la que resulta de un contrato, porque hay lazos que atan a las organizaciones miembros y hay una mayor coordinación formal.

✓ **Participación Minoritaria (Keiretsus)**

Una alianza mucho más formal surge cuando las organizaciones adquieren una participación minoritaria de otra. La participación es una vinculación más formal que los contratos y las relaciones de red. La participación minoritaria hacen a las organizaciones extremadamente interdependientes y esta interdependencia forja fuertes enlaces cooperativos.

El sistema japonés KEIRETSU. Demuestra cómo operan las redes de participación minoritarias. Un Keiretsu es un grupo de organizaciones, en donde cada una de ellas tiene participación en las otras organizaciones del grupo, que trabajan juntas a favor de los intereses del mismo.

Un ejemplo particularmente bueno de la manera en la que opera una red Keiretsu de capital, es el caso de Toyota. Es la compañía más rentable del mundo sus vehículos figuran constantemente entre los más confiables y la compañía goza de una fuerte lealtad por parte de sus clientes. Las interdependencias con sus clientes no son problemáticas porque Toyota tiene una buena reputación y una de los razones de ello es la manera en que controla su interdependencia de insumos. Como la confiabilidad de un auto depende de la calidad de los insumos, administrar esta vinculación crucial es vital para el éxito actual en el mercado global del automóvil para controlar sus insumos, Toyota posee una participación

minoritaria a menudo de hasta el 9 por ciento, en la mayor parte de las compañías que proveen sus componentes debido a estos lazos formales de participación, Toyota puede ejercer un fuerte control sobre los precios que los proveedores cobran y sobre la calidad de sus productos. Sin embargo un resultado aún más importante de esta alianza formal es que permite que Toyota y sus proveedores trabajen juntos para mejorar la calidad y la confiabilidad de sus productos.

Toyota no teme compartir información patentada con sus proveedores debido a su participación minoritaria. En consecuencia, los proveedores de las piezas participan considerablemente en el proceso de diseño de los autos, lo que a menudo condice al descubrimiento de nuevas maneras, mejorando la calidad y reduciendo el costo de los componentes. Toyota y sus proveedores comparten las ventajas que se acumulan de esta estrecha colaboración. Con el tiempo, estas alianzas le han dado una ventaja competitiva global, que se traduce en el control sobre importantes interdependencias ambientales.

Según Jones (2008) un Keiretsu financiero es el cual es denominado por un banco grande, funciona como una enorme junta directiva entrelazada. Los miembros dominantes del conglomerado financiero provienen normalmente de diversas compañías, se sientan en la junta directiva del banco y, a menudo, en las juntas directivas de cada una de las otras compañías. Estas están vinculadas por acciones substanciales a largo plazo administradas por el banco en el centro del Keiretsu. Las compañías miembros pueden intercambiar información y conocimientos patentados que los benefician colectivamente. De hecho una de las ventajas que se deriva de un Keiretsu financiero es la manera en que las compañías pueden transferir e intercambiar gerentes para fortalecer la red

Hill, C. W. & Jones G.R. (2009), expuso en su momento un primer enfoque a lo que hoy en día se consideran dentro de las alianzas estratégicas. Las principales preocupaciones de las estrategias de negocio a nivel corporativo son identificar los negocios en los que una empresa debe participar, las actividades de creación de

valor que deben realizarse en estos negocios y las mejores maneras de ampliarse o de hacer contratos en los diferentes negocios, lo que incluye fusiones, adquisiciones e incursión en nuevos negocios.

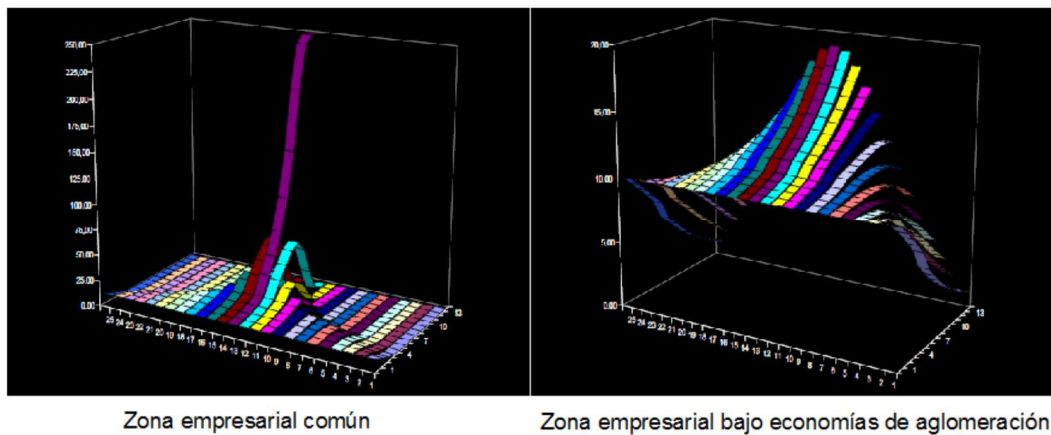


Figura No. 6 Economías En Keiretsu y sin Keiretsu

Fuente: The Self-Organizing Economy, Krugman.

Características principales de un KEIRETSU

- ❖ Maximizar beneficios entre empresas que pertenecen al grupo
- ❖ Todas mantienen acciones cruzadas a las compañías del grupo no más allá de un 9 %.
- ❖ Comparten información sobre políticas económicas.
- ❖ Algunos costos son asumibles al operar en sectores similares.
- ❖ Diversificación de los procesos de producción.
- ❖ Cooperación económica en épocas de declive
- ❖ Regularidad entre beneficios y costos de producción.

5.3. Desarrollo de la propuesta

5.3.1. Definición.

Bosquejar la aplicación metodológica de la conformación de un Keiretsu Pyme Textil, precisando que el objetivo es anidar en un conglomerado de pymes que a través de participaciones minoritarias (acciones) realice esfuerzos para surgir en el mercado

5.3.2. Estratificación de la muestra

Para comprender de manera amplia la propuesta es preciso estratificar según los factores que definen las causas que ejercen una mayor influencia para la conformación de un Keiretsu Pyme Textil.

Como es notorio de las compañías Intervinientes en la misma, se toma 3 pymes textiles para anidarse en un conglomerado. 2 de las cuales pertenecen al sector sujeto de estudio

Las compañías restantes pertenecen a otros sectores comerciales, con el objetivo de buscar que exista sinergia entre las 8 empresas, de manera que conformen un bloque consolidado de financiamiento, producción, comercialización y logística con respecto de la industria textil. Que brinde las reales facilidades para fomentar la competitividad entre estas pymes textiles y por defecto todas las que conforman el bloque surjan de manera equitativa

Factores.:

- ❖ Sector Demográfico
- ❖ Tamaño de la compañía
- ❖ Actividad a la que se dedica
- ❖ Posicionamiento de mercado (individualmente)

1	TEXTILES GUALILAHUA SA	DIRECCION	CLASIFICACION	
	HILATURA Y FABRICACION DE HILADOS E HILOS PARA TEJEDURA O COSTURA, PARA EL COMERCIO O PARA PROCESAMIENTO POSTERIOR, TEXTURACION, RETORCIDO, PLEGADO, CABLEADO Y REMOJO DE HILATURAS FILAMENTOSAS DE TODA CLASE DE FIBRAS ANIMALES, VEGETALES Y SINTETICAS	Pedro Quiñonez S51-07 y LeonidasDubles - Chillogallo - Quito	MEDIANA	TEXTIL
2	NEGOWINSA S. A.	DIRECCION	CLASIFICACION	
	FABRICACION DE ROPA, TELAS TEJIDAS PARA HOMBRES MUJERES Y NIÑOS: CAMISAS, CAMISETAS, PANTIES, CALZONCILLOS, PIJAMAS, CAMISIONES, BATAS, BLUSAS, SLIPS, SUJETADORES, FAJAS ETC.	Luzurraga 123 y Chimborazo-Chile , Bahia Mall 3 - Guayaquil	MEDIANA	TEXTIL
3	INDUSTRIAL SHULK CIA LTDA	DIRECCION	CLASIFICACION	
	FABRICACION DE ROPA, TELAS TEJIDAS PARA HOMBRES MUJERES NIÑOS Y BEBES: ABRIGOS, TRAJES, CONJUNTOS, CHAQUETAS, PANTALONES, FALDAS, CALENTADORES, TRAJES DE BAÑO, ROPA DE ESQUI, ETC	Asisclo Garay 603 y Colón - Sur - Guayaquil	MEDIANA	TEXTIL
4	VALLEJO IREGUI PEREZ PUBLICIDAD CIA LTDA VIP	DIRECCION	CLASIFICACION	
	CREACION E INSERCIÓN DE ANUNCIOS EN PERIODICOS, REVISTAS, PROGRAMAS DE RADIO Y DE TELEVISION. INTERNET Y OTROS MEDIOS DE DIFUSION	Whimper 777 y 6 de Diciembre - González Suárez - Quito	MEDIANA	PUBLICIDAD
5	CONSULTING & TAX	DIRECCION	CLASIFICACION	
	ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD, TENEDURIA DE LIBROS Y AUDITORIA; CONSULTORIA FISCAL	Av. República de El Salvador N36-161 y Naciones Unidas, Edificio El Rey, piso 6 - El Batán - Quito	MEDIANA	CONSULTORIA LEGAL, CONTABLE, FINANCIERA

6	SISTEMAS DE	DIRECCION	CLASIFICACION	
---	--------------------	------------------	----------------------	--

	INFORMACION DECISION C.A.			
	ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE SISTEMAS DE TECNOLOGIA DE INFORMACION VOZ E IMAGEN Y SISTEMAS ELECTRONICOS DE SEGURIDAD	PICHINCHA / QUITO / 1-8 N4-179 Y PEDRO MARIA PROAÑO	PEQUEÑA	SISTEMAS INFORMATICOS
	CAMFLO LOGISTICS CIA. LTDA.	DIRECCION	CLASIFICACION	
7	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION, COORDINACION DE AGENCIAS DE TRANSPORTE QUE SE ENCARGAN DE LA TRAMITACION DE DOCUMENTOS DE TRANSPORTE, CONSOLIDACION DE CARGA, DESCONSOLIDACION DE CARGA, PREPARACION DE DOCUMENTOS DE TRANSPORTE, SUMINISTRO DE INFORMACION CON TARIFAS DE TRANSPORTE.	UAYAS / GUAYAQUIL / BAQUERIZO MORENO 1119 Y AV. 9 DE OCTUBRE	PEQUEÑA	TRANSPORTE
	BANCO DELBANK S.A	DIRECCION	CLASIFICACION	
8	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIA	GUAYAS / GUAYAQUIL / 9 DE OCTUBRE 413-415 Y CHILE	MEDIANA	BANCO

Tabla No. 8 Clasificación de las PYMES
Elaborado por: Paulo Delgado

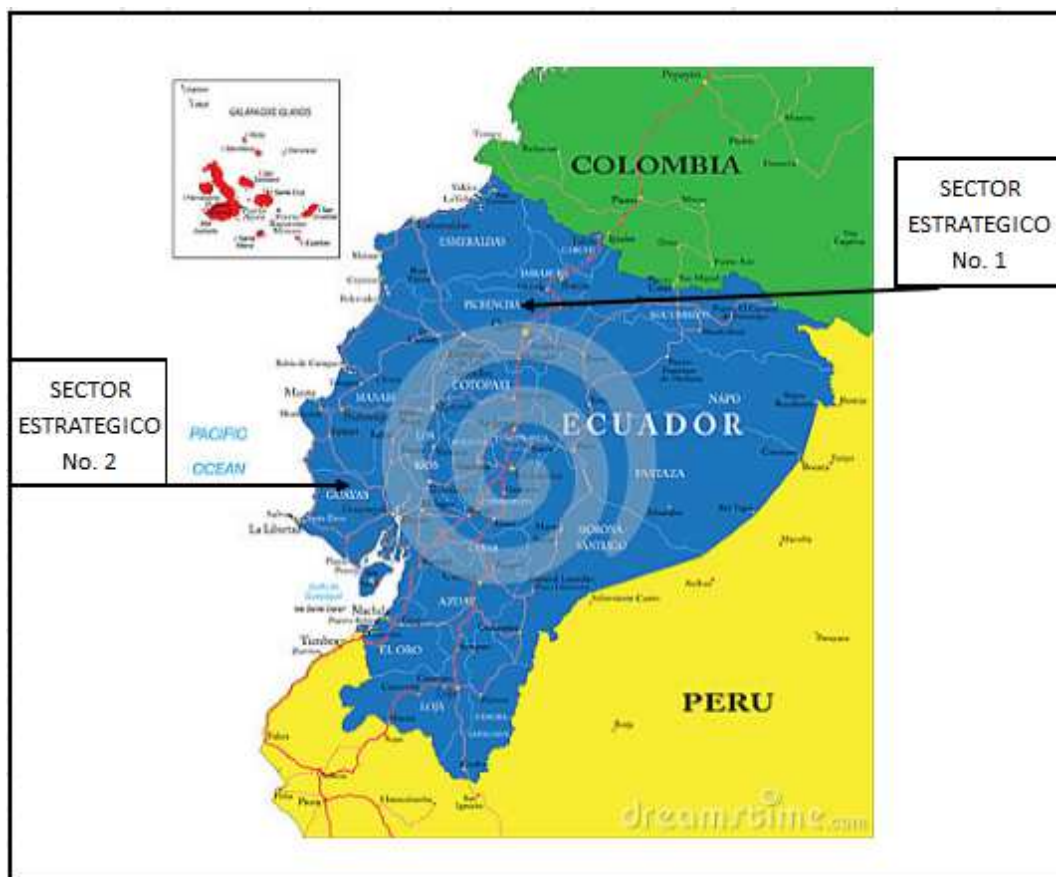
❖ Sector Demográfico

En Guayaquil, se haya el núcleo de nuestro keiretsu, (dos empresas Textiles) por lo que ambas empresas se dedican a la producción de prendas de vestir, y es a estas empresas del núcleo central a las que nos interesa fomentar la competitividad según análisis expuesto en el capítulo 3. Estas pymes serian nuestras productoras, distribuidores y comercializadoras.

El otro sector estratégico es en Quito, (una empresa textil) en donde se acopia y estandariza la materia prima de calidad. Esta compañía es parte de nuestro keiretsu, pero conforman la parte del entorno, dicho de otra forma es nuestro proveedor aliado.

❖ Tamaño de la compañía

Se eligió básicamente empresas medianas en lo que respecta el núcleo central específicamente por ya tener experiencia en el mercado textil con un stakeholder más consolidado. Con respecto de nuestros aliados estratégicos se tomó entre pequeñas y medianas empresas basadas en el ranking pymes 2013, elaborado por corporación Ekos.



**Figura No. 7 Sectores Estratégico Keiretsu Pyme Textil
Modificado Por: Paulo Delgado**

❖ Actividad a la que se dedican

Se seleccionó compañías que puedan cerrar un ciclo completo de nuestro keiretsu, resaltando que las compañías a las que se busca fomentar la competitividad son aquellas que conforman el núcleo central, pero para efectos del ejercicio, se ha insertado las posibles compañías que pudieran tener la capacidad para responder a los cambios constantes del mercado

❖ Posicionamiento de mercado (individualmente)

Todas las compañías integrantes registran indicios de mejores pymes en el año 2013.

5.3.3. Estructura Organizacional

La estructura en una organización se define en primera instancia por los niveles jerárquicos que otorgan los niveles de decisión entre los niveles directivos y operativos. La estructura organizacional correctamente enlazada con los objetivos estratégicos contribuye con la obtención del objetivo común de toda entidad. La estructura organizacional define por esencia el modelo de negocios que sirve para la operatividad del negocio. Además define claramente el alcance de cada una de las tareas, actividades y funciones de los departamentos, personal o talento humano que labora en la organización.

Russek A L. (2008), todas las empresas se clasifican en atención a diferentes criterios, los cuales se enumeran de la siguiente forma:

1. Según su naturaleza de la actividad productiva
2. Según su tamaño
3. De acuerdo con el capital que se constituyen
4. Según el origen de su capital

En esta ocasión las empresas por su tamaño delimitando nuestro campo de acción, a las PYMES, mismas que se establecen dentro del segundo grupo, tanto

las empresas pequeñas como las medianas comparten las mismas características, la única variante es el número de empleados con las que operan.

Para decidir cuál debe ser su estructura organizacional y posteriormente contestar la cuestionarte que surge de esta investigación.

Aplicación

Burocracia Profesional. Se debe realizar la aplicación por cada una de las pymes de manera independiente del Sistema “Burocracia Profesional”: es decir implementar que en los puestos de trabajos hayan especialistas debidamente capacitados. Coordinadores totales a través del conocimiento de los empleados, es por eso que se necesitan profesionales altamente entrenados. Con capacidad para Difundir su poder directamente a sus colaboradores profesionales y suministrar basta autonomía,

Igual que todos los sistemas sociales. Las compañías u organizaciones son sistemas abiertos generalmente afectados por cambios en sus ambientes, llamados variables externas. Dicho de otra forma: El ambiente no tiene, potencialmente, fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Por esta sencilla razón la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

5.3.4. Interdependencia de las partes.

Un keiretsu no es un sistema mecánico en el cual cada una de las partes pueda ser cambiada sin que haya un efecto concomitante sobre las demás partes. Ante la diferenciación de las mismas provocada por la actividad principal de comercio que realizan, dichas partes necesitan ser coordinadas a través de medios de integración y control, que generalmente no son formales.

Sin embargo cada una de ellas debe tener sus propias estrategias y plan de contingencias puesto que para el mercado es una compañía más, en busca de la maximización de sus beneficios.

Precisamente por esto es que cada una debe generar ventajas competitivas, y dos pautas o factores importante para lograrlo son las políticas empresariales, y el cómo se establecen según su ubicación geográfica, a través de estas ventajas se logra la tan anhelada diferenciación en los mercados, volviéndolos únicos e irrepetibles.

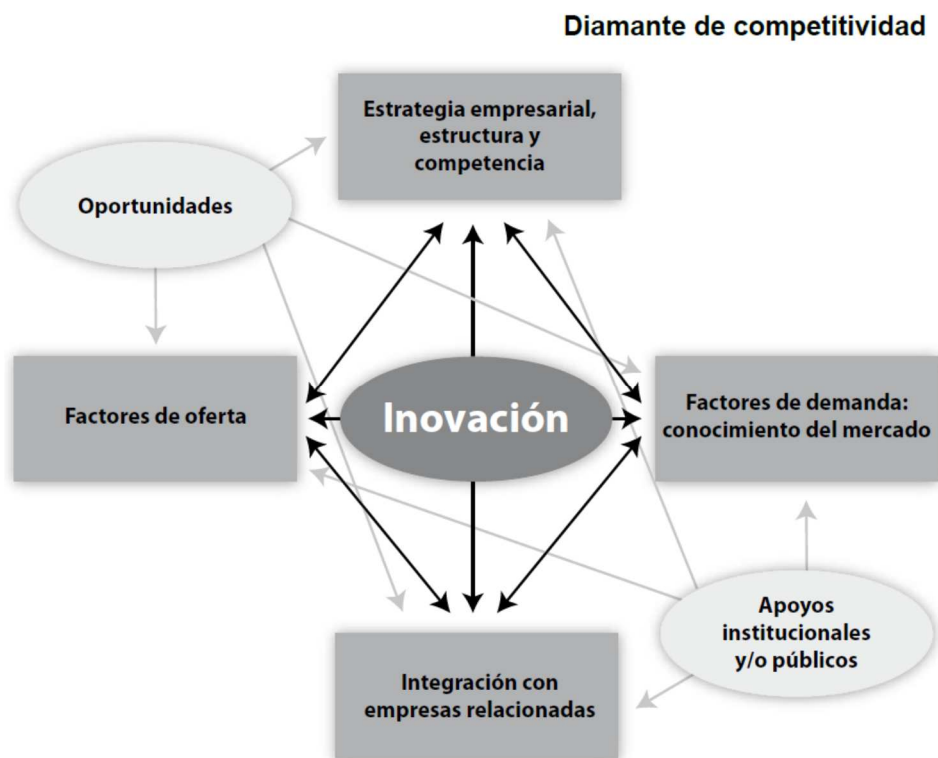


Figura No. 8 Diamante de competitividad
Fuente: Ser competitivo, Michael Porter, pág. 175

5.3.5. Alineamiento Dinámico.

Según Gattorna, J (2009), a pesar de la importancia que tienen los procesos de negocios, no es una práctica común el que sean representados a través de modelos, de tal forma de constituir una base para la toma de decisiones futuras en las organizaciones entrelazadas como un keiretsu. No se representan esquemáticamente cómo son sus procesos. Sin embargo es un aspecto relevante de cómo se realiza el trabajo en cada una de las empresas, son los sistemas informáticos que apoyan las actividades de éstos.

La gran mayoría de los modelos de procesos de negocios no lo consideran, y aquellos que sí lo hacen, sólo lo consideran implícitamente o bien de una manera incompleta. Como lo hacen las redes de compromisos (keiretsus)

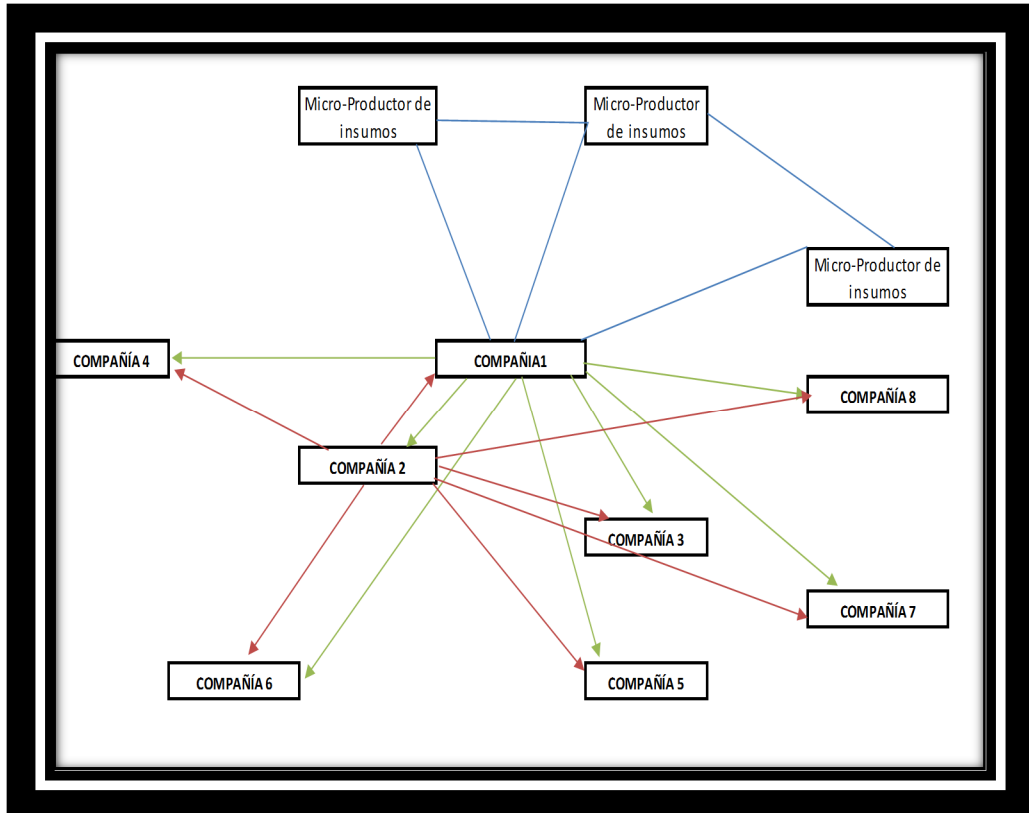


Figura No. 9 Alineamiento
Elaborado por: Paulo Delgado

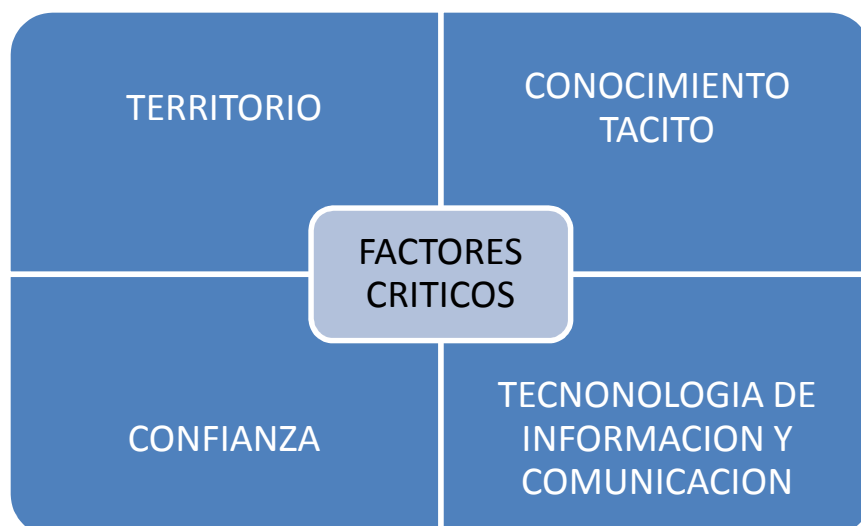
5.3.6 Teorías Actuales De Riesgos.

Baca, G. U.(2013), Al final del siglo XX, y en pleno auge del neoliberalismo, todas las economías de los países, inclusive Japón fueron afectadas, En la actualidad todas las técnicas que utilizan conceptos probabilísticos suponen que los valores asignados a las probabilidades ya están dados o que se puedan asignar con cierta factibilidad, la probabilidad de que ocurra un evento se expresa por medio de un número que representa la probabilidad de ocurrencia , la cual se determina analizando la evidencia disponible relacionada con la ocurrencia del evento.

Esta serie de análisis demuestran que se pueden tomar decisiones independientes de los niveles inflacionarios que se presenten en el futuro. Un enfoque que mitiga estos riesgos se dan en una red de compañías asociadas, que entrelazadas tienen una cooperación económica e investiga que resulta beneficiosa para todas las partes relacionadas, es analizar detalladamente los factores críticos.

5.3.8. Factores críticos para el éxito de nuestro Keiretsu

Sherer (2003) distingue entre los factores críticos de éxito de formación de redes al territorio, la confianza, el conocimiento tácito, los intermediarios y las nuevas TIC.



•

Figura No. 10 factores Críticos Keiretsu
Elaborado por: Paulo Delgado

Territorio

Realmente el espacio territorial puede ser quien determine el acceso al mercado internos y regionales, mismo que pudieran resultar costosos para la mayoría de las pymes en general, una buena estrategia o movimiento inteligente para entrar con velocidad al posicionamiento del mercado, puede ser compartir canales de distribución tanto de materia prima como de los productos elaborados.

En donde un punto que trataremos más adelante como es la tecnología cumple un papel fundamental para realizar el seguimiento justó a tiempo.

En nuestro Keiretsu se determinó como zonas estratégicas a las ciudades de Quito y Guayaquil, este último por sus canales de distribución marítimo para una posible internacionalización, así como su preponderante fuente de comercio innato.

Mientras que la ciudad de Quito será nuestro centro de acopio por estrategia de ubicación a los pequeños productores de materia prima.

Es realmente evidente que el territorio de desenvolvimiento de nuestras pymes es primordial para un perfecto desempeño

Conocimiento tácito

Es repetitivo explayarse en que el conocimiento se puede adquirir, sin embargo no es para nadie un secreto que el conocimiento empírico acompañado de una buena fundamentación teórica. Es sin lugar a dudas un arma fundamental para librar las grandes batallas del emprendimiento.

El fomentar la competitividad en este tracto de pymes requiere que exista una concientización plena de las cosas que hacen y de los bienes en común que queremos lograr, puesto que incurriremos en el mejor de nuestros esfuerzos, con la dedicación como premisa. En donde el conocimiento del sector de la industria, de la parte en la que colaboramos lo tengamos plenamente focalizado.

- **Confianza**

Una compañía como tal, en los tiempos actuales debe estar en la capacidad de reinventarse e innovar constantemente, pero estos giros solo se logran con la confianza plena de que los resultados serán excelentes apoyados en que cuentan con excelente recurso humano que mantienen una visión cooperativa siendo ellos quienes pongan la huella que defina las ventajas competitivas de cada una de las pymes que conformen nuestro keiretsu.

Ahora bien en el marco legal, la confianza nos la brinda la participación minoritarias cruzadas que mantendrán cada una de las pymes dentro de nuestro círculo keiretsu.

- **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

La información para la toma de decisiones debe ser prolija por lo que es vital importancia que por ejemplo se pueda constar con un sistema informático que pueda entrelazar en un momento determinado a las empresas en cooperación, para lograr dicho objetivo es necesario contar con un excelente levantamiento de información para la creación de una sólida base de datos que permita saber en qué momento debe actuar cada una de las integrantes de nuestro keiretsu.



Figura No. 11: TICS pymes
Elaborado por: Paulo Delgado

5.3.7. ¿Por qué un keiretsu es fuente de ventaja competitiva?

Una de las puntualizaciones que llama más la atención en el análisis de la estructura de redes está correlacionada a la competitividad que este tipo de estructuras presenta en relación a otras organizaciones, y que se encuentran dispersas en el mercado.

Definitivamente en estos últimos tiempos el concepto de competitividad ha tomado un giro radical; puesto que ya no se trata de un fenómeno de naturaleza exclusivamente macroeconómica y sectorial, determinado por ventajas comparadas estáticas o por la dotación factorial inicial.

El cambio de concepción implica la consideración de otros aspectos relacionados con las acciones de los agentes, el grado de interacción de las firmas con otras empresas e instituciones y la naturaleza del ambiente económico y social en el que actúan. Desde esta perspectiva, la competitividad emerge como un fenómeno que

incorpora aspectos de naturaleza sistémica en el que tanto la conducta de los agentes como el grado de desarrollo del ambiente local adquieren una relevancia estratégica clave para el éxito comercial.

Pasamos de un esquema de competitividad estático hacia un concepto de competitividad de carácter sistémico, que reaviva la idea de que las ventajas comparadas son de naturaleza dinámica y que para pasar de un esquema de ventajas estáticas a otro de ventajas dinámicas, juegan un papel determinante la tecnología, el desarrollo de procesos de aprendizaje y la pertenencia a redes de producción y/o sistemas territoriales avanzados (Poma, 2000).

Una ventaja competitiva es definida normalmente como la habilidad de obtener ganancias sobre la inversión por encima del promedio de la industria de manera consistente (Porter, 1985).

Para Porter (1990) no existen definiciones generalmente aceptadas sobre competitividad. Para las empresas, significa la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia global. Barney (1991) indica que una empresa posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que no sea simultáneamente implementada por ningún competidor corriente o potencial.

De acuerdo con Souza (1995) existen cuatro posibles trayectorias de inserción para las PyMEs, que sintetizan sus posibilidades de desarrollo. Estas trayectorias indican condiciones en que las PyMEs pueden buscar ventajas competitivas.

La primera trayectoria, clasificada como *PyMEs en mercados competitivos*, son empresas cuya flexibilidad y estrategia competitiva se asocian a menores costos de mano de obra.

La segunda trayectoria, clasificada como *PyMEs independientes en estructuras industriales dinámicas*, se refiere a aquellas empresas cuyo surgimiento, continuidad y desempeño están asociados a las características de sus empresarios. Este es un espacio que garantizaría la inserción positiva de las empresas y supervivencia de los pequeños capitales.

La tercera trayectoria, *de Modelo Comunitario*, se refiere a empresas que tienen acceso a las condiciones que permitirán su inserción en el mercado en forma de organizaciones colectivas y cooperativas. En Brasil es una trayectoria seguida por varias industrias y servicios, donde se destaca la cooperación en el proceso y la competencia por los clientes, lo que se conoce como *co-opetition*. Levy et al (2001) introducen el término “*co-opetition*” para indicar la simultaneidad entre cooperación y competencia.

Este término agrega la transferencia de conocimiento que podría ser la llave para obtener una ventaja competitiva para las PyMEs, a través del uso del conocimiento obtenido de la cooperación entre empresas (Nguyen, 2008).

La cuarta trayectoria, definida como *Modelo de coordinación*, son las PyMEs que se vinculan con las grandes empresas, desarrollando algunas de sus estrategias y, de alguna forma, operando bajo su control. En este modelo se pueden incluir las franquicias.

Por otro lado, según Lynch (1994) una empresa puede crecer de tres maneras: por medio de la expansión interna, de adquisiciones y fusiones o de alianzas. Expandirse internamente requiere la aplicación de capital en tecnologías superiores y/o mercados en expansión, de buenos márgenes de ganancia, de capacidad de contratar, entrenar, organizar y controlar un grupo de recursos humanos continuamente creciente. En este grupo se suelen incluir las grandes redes. Una segunda opción, el crecimiento por adquisición o fusión, requiere de grandes sumas de dinero y de producir lucros excedentes, particularmente si las ventas

declinaren en un mercado poco ventajoso. En esta opción, las tasas de fracaso siempre exceden a las de éxito en forma significativa.

Por último, las alianzas requieren de varios recursos y una superioridad competitiva de forma innovadora. Las alianzas necesitan métodos de gerenciamiento nuevos, tornándose más arriesgadas para aquellos que no poseen experiencia anterior.

Según Lipnack and Stamps (1994) las ventajas competitivas de la cooperación devienen de la realización conjunta de actividades que no pueden ser realizadas aisladamente.

Según Putnam (2002) y Verschoore (2004) la adaptación a este ambiente avalado por alianzas interorganizacionales y redes de empresas pasó a constituirse en la alternativa para el aumento de la competitividad, en especial para las PyMEs, inclusive con la participación de comunidades locales, regionales y del poder público (Wittmann et al, 2008).

Un requisito clave para el éxito corporativo es reconocer cómo sostener una ventaja competitiva. De acuerdo a Porter (1990) podemos crear una ventaja competitiva en la medida que hacemos elecciones sobre lo que haremos y no haremos.

Para Humprey and Schmitz (1996) la cooperación abre importantes perspectivas a los países en desarrollo, al permitir por medio de políticas adecuadas aumentar la competitividad de las PyMEs localizadas en redes productivas locales (aglomeraciones sectoriales/ regionales de PyMEs). Como tornarse competitivo es un proceso, es necesario que las relaciones desarrolladas a partir de un abordaje colectivo conduzcan a un aprendizaje común y a etapas superiores de competitividad.

La eficiencia colectiva representa las ventajas competitivas derivadas de las economías externas locales y de las acciones conjuntas (Schmidt, 1995). Mientras

que las primeras son externalidades, las acciones conjuntas tratan de fuerzas de trabajo deliberadas perseguidas por las empresas que componen una red. Las acciones colectivas son funcionales a la competitividad, dado que facilitan a la red como un todo, la construcción de ventajas de costos o diferenciación y la preservación del valor agregado, impidiendo su disipación, sea por rivalidad intensa de precios o por aumento de costos. Eso requiere de un determinado padrón de convenciones, que posibilite la coordinación de las acciones de los competidores y la cooperación de los concurrentes en acciones que lleven al mantenimiento de posiciones y de valor creado y a la creación de nuevas oportunidades para el sector protegiendo su rentabilidad (Souza y Bacic,2002).

CONCLUSIONES

Para concluir con el primer objetivo se definió una metodología de estudio cualitativa a partir de encuestas realizadas a los diferentes actores involucrados en el sector textil considerando variables del entorno económico, estructura organizacional, producción y estrategia competitiva.

Para analizar el segundo objetivo de este estudio, se puede mencionar que en la ciudad de Guayaquil existen 21 pymes textiles que forman parte del 11% del sector manufacturero a nivel del Ecuador. Estas empresas mantienen una estructura familiar y dependen de insumos provenientes de otros países como telas, hilos y botones. Dentro de la capacidad de venta el sector ha impulsado nuevos canales entre ellos la venta directa o catálogo.

Para el tercer objetivo, se puede mencionar que en los aspectos empresariales, tecnológicos y administrativos las pymes textiles en Guayaquil sufren de falencias en su organización debido a su estructura familiar, y al bajo nivel educacional de sus dueños que limita el análisis estratégico de innovación en el mercado. Esto hace que el clima laboral no sea el apropiado, que no exista incentivos suficientes para incorporar sistemas de calidad y mejorar la competitividad.

Para el cuarto objetivo se puede describir que las estrategias orientadas a la competitividad de las pymes abordan factores comerciales, infraestructura, logística y transporte, y actividades de investigación y desarrollo. Estos factores tienen bajo niveles de aplicación dependiendo del ingreso y años de experiencia de la pyme.

RECOMENDACIONES

Se recomienda en primera instancia las inversiones en sistematización y tecnificación de las pymes con la inclusión de maquinaria y equipo que les permita obtener economías de escala para ser más competitivos en mercados internacionales.

Es importante que para formar los keiretsus las pymes logren crear sinergias para mejorar las estrategias de negocios aplicadas como conglomerado de empresas. Así se podría obtener ventaja del benchmarking resultante de aquellas organizaciones que ya atravesaron la etapa de investigación y desarrollo respecto a sus prácticas empresariales y que podrían ser aplicadas con excelentes resultados en nuevas organizaciones.

Se recomienda que los cargos directivos sean ocupados por talento humano con amplia experiencia en el cargo debido a que las actuales estructuras jerárquicas familiares dentro de las pymes no permite romper con la centralización respecto a la toma de decisiones que van en muchos casos a favor de intereses personales.

Debido a que el sector textil se encuentra experimentando un gran auge en su desempeño comercial es importante destacar que la innovación de los productos ofertados puede jugar un papel preponderante cuando se trata de mejoramiento de calidad y reconocimiento de marca en el contexto internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca, G. U. (2013). *Evaluacion De Proyectos*. Mexico: McGraw Hill.
- Caballero, G. M., & Anna, F. A. (2010). *Direccion Estrategia de la Pyme*. Colombia: Ediciones de la U.
- Cervera, M. (1996). *Globalizacion Japonesa*. (P. Editores, Ed.) Madrid, España.
- Diario Hoy. (15 de febrero de 2011). PYMES. *Las Pymes generan 88% de empleos en América Latina* , pág. 2.
- Ekos, N. (Octubre de 2013). <http://www.ekosnegocios.com>. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=234&idr=1#
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organizacion De Empresas (3era Edicion)*. Mexico: CTPS.
- Gattorna, J. (2009). *Cadenas de Abastecimiento. Living Supply Chains*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administracion Estrategica (8va Edicion)*. Mexico: McGraw Hill.
- Jones, G. R. (2008). *Teoria Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones (Quinta Edicion)*.Mexico: Pearson.
- Lipnack, J.; STAMPS, J. (1994)-. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books,. 422p.
- Lorenzen, M.(1998) “Information cost, learning and trust lessons from cooperation and higher order capabilities amongst geographically proximate firms.” DRUID (Danish Research Unit of Industrial Dynamics) Working Paper N° 98-21.
- Nguyen, T. H. (2008) “Information technology adoption in SMEs: an integrated Framework.” *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol 15, N°2.

- Nishijima, S. (Diciembre de 2009). <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp>. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/English/dp246.pdf>
- Poma, L. (2000). Cap 2: La nueva competencia territorial. Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global. Davila editores.
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, 23ªed. Rio de Janeiro: Campus.
- Russek, A. L. (2008). *Microeconomia, enfoque de negocios (1era Edicion)*. Mexico: Pearson.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Administracion (Segunda Edicion)*. Mexico: McGraw Hill.
- Scherer, S. (2003) “Critical Success Factors For Manufacturing Networks As Perceived By Networks Coordinators”. *International Small Business Management*, vol. 41, N° 4.
- Souza, M.C E BACIC, M. J (2002) “Restrições ao Desenvolvimento de Alianças e Prática Inovadoras em Arranjos Produtivos Locais: o Caso do Setor de Plásticos do ABC Paulista
- Thesing, N.J. (2005). *Redes de cooperação: Novas formas de pensar e agir*. I Congresso Nacional de Redes de Cooperação, 2005. Porto Alegre, Brasil.