

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2011 - 2013**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**EMPRESA ANCLA Y EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES
(PROVEEDORAS)
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA
POTABLE Y SANEAMIENTO**

GABRIELA CATALINA MALDONADO NOROÑA

SEPTIEMBRE, 2014

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2011 - 2013**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**EMPRESA ANCLA Y EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES
(PROVEEDORAS)
CASO DE ESTUDIO: EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA
POTABLE Y SANEAMIENTO**

GABRIELA CATALINA MALDONADO NOROÑA

**ASESOR DE TESIS: MARIA VICTORIA CISNEROS
LECTORES: MARCELO VAREA, JUAN FERNANDEZ SASTRE**

SEPTIEMBRE 2014

DEDICATORIA

Dedicar no solo el trabajo de realizar la tesis, sino todo lo que conlleva el cumplir una meta más en la vida de un ser humano, se conjuga en un hermoso sentimiento de gratitud y de impregnar el nombre de aquellas personas que son inmensamente importantes y que son trascendentes en mi vida. Por ello dedico mi tesis a mi amado padre por ser el ser que ha inspirado durante cada paso de mi vida culminar con todos mis sueños así también a mi madre que con su cariño y ternura ha sabido apoyar cada paso de mi vida.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis hermanas por compartir la alegría de cada paso que voy dando para ser mejor persona y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a mi familia por siempre ser parte de mi vida y estar presentes en el desarrollo de la tesis con un apoyo incondicional.

Agradezco a María Victoria Cisneros por su colaboración en el desarrollo de la presente tesis y por sus valiosos consejos en este periodo de tiempo.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
RESUMEN	7
CAPÍTULO I.....	8
INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Planteamiento del Problema	8
1.2. Pregunta de Investigación	13
1.3. Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. Hipótesis	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1. Historia del Concepto de Empresa Ancla	14
2.2. Concepto de Empresa Ancla	15
2.3. Negocios Inclusivos	17
2.4. Asociatividad	18
2.5. Cadenas de Valor y/o Productiva.....	20
2.6. Empresa Pública.....	21
2.7. Desarrollo productivo en las pequeñas y medianas empresas (pymes)	24
2.8. Conceptualización de pequeñas y medianas empresas (Pymes).....	25
2.9. Conocimiento e Innovación en Pymes.....	29
CAPÍTULO III	31
MARCO EMPÍRICO	31
CAPÍTULO IV	34
MARCO METODOLÓGICO	34
4.1. Metodología.....	35
4.2. Generalidades de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.....	38

CAPÍTULO V.....	42
RESULTADOS	42
5.1. Resultados de las Entrevistas a Proveedores	42
5.2. Funcionarios de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.....	48
Resultados de las Encuestas Telefónicas.....	50
CAPÍTULO VI.....	54
DISCUSIÓN.....	54
CAPÍTULO VII.....	59
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS	65

RESUMEN

La presente tesis busca determinar si la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento incentiva el desarrollo de innovación de sus pymes proveedoras bajo un modelo de empresa ancla. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) actualmente tienen varios problemas lo que dificulta su mayor desarrollo, entre la principal problemática que se destaca sus bajos niveles de productividad, una limitada participación en exportaciones por su orientación solo al mercado interno, un limitado financiamiento, falta de innovación para el fortalecimiento de sus capacidades de producción y dirección, desconocimiento de procesos de internacionalización y una falta de incorporación a encadenamientos productivos que les brinde la oportunidad de negocio con empresas de gran dimensión y cadenas globales de valor. Por lo tanto, el análisis del caso de estudio de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento utiliza una metodología en su mayor parte cualitativa con entrevistas en profundidad a los actores claves identificados en la investigación con énfasis en las actividades de innovación que incentivan el desarrollo productivo de las pymes proveedoras.

Finalmente, la investigación concluye que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento no ha llegado a ser todavía una empresa ancla ya que existen aún factores como el incentivo a procesos de innovación, la transferencia de conocimientos y en sí el apoyo el desarrollo en general de las pymes, que no se han cumplido a cabalidad.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.Planteamiento del Problema

Estudios realizados en pymes determinan que la mayoría de las innovaciones son de tipo *market pull*, esto quiere decir, que el mercado es el que motiva una mayor demanda de innovación, siendo este el factor más importante para ejercer la actividad innovadora. En efecto, el hecho que la mayoría de innovaciones en las pymes sean motivadas por el mercado, presenta consecuentemente que las redes de cooperación se limiten a las relaciones entre los agentes dentro de la cadena de valor es decir clientes y proveedores (Albizu, 2011; 21).

Por lo tanto, esta relación entre los agentes de la cadena de valor adquiere mayor importancia en las pymes, frente a otros elementos para innovar que presentan las grandes empresas como es la organización interna de la empresa, las políticas públicas y el papel de los gobiernos de distintos niveles, el sistema financiero, el sistema o estructura I+D¹, el sistema educativo y las normas y valores sociales (Olazarán, 2012, 44). Adicionalmente hay que tener presente que la poca capacidad para innovar es uno de los mayores problemas que enfrentan actualmente las pymes, el mismo que dificultan su mayor crecimiento y desarrollo productivo.

Cabe destacar que entre los principales problemas que acaecen a las Pymes de América Latina y Ecuador se destaca sus bajos niveles de productividad, los mismos que generalmente son inferiores a los de las grandes empresas, una limitada participación en exportaciones por su orientación solo al mercado interno, un limitado financiamiento, falta de innovación para el fortalecimiento de sus capacidades de producción y dirección, desconocimiento de procesos de internacionalización y una falta de incorporación a encadenamientos productivos que les brinde la oportunidad de negocio con empresas de gran dimensión y cadenas globales de valor (Barcena, 2013; 35).

¹ Investigación y Desarrollo

La problemática de las pymes para Zevallos se configura de manera multidimensional ya que existe “una relación entre la capacidad laboral, el conocimiento, la innovación, la tecnología y el financiamiento” (Zevallos, 2006; 94).

Otros de los problemas en común se vinculan con las finanzas en la pymes debido a que no toman las mejores decisiones en temas financieros que en conjunto con la ausencia de estrategias financieras no les permiten optimizar su capital, realizar mejores inversiones y obtener mayor financiamiento. (Álvarez Mariana, 2008; 66). Adicionalmente estos problemas están a su vez relacionados con la manera de integración y asociatividad.

En el Manual de la Pequeña y Mediana Empresa una contribución a la mejora de los sistemas (Álvarez, 2009: 7) se destaca que:

Uno de los principales inconvenientes en el análisis del sector PYME es que se suele considerar a las empresas en forma individual, enfoque en el que las empresas aparecen aportando muy poco a la economía... 1) Hay cierto consenso en que los estudios sobre PYMES deben siempre realizarse tomando en cuenta la dimensión completa del sector y su aporte como un todo articulado a la economía, único modo en que se capta de mejor forma el real aporte de las PYMES tanto a la economía como a la sociedad.

Se ha mencionado que realizar un análisis independiente y exclusivo de las pymes sin una visión holística puede llevar a un análisis erróneo ya que forman parte de un sistema integral, donde se debe considerar la dimensión completa del sector analizado con la finalidad de articular un aporte de manera más real. Es así que, se destaca la importancia de tener nuevas investigaciones que involucren tanto a las pymes con la relación de actores de su cadena de valor.

Las problemáticas que enfrentan las pymes en Ecuador son varias, siendo cada una, un contexto de análisis profundo y tema independiente de investigación, es así que, la presente tesis se enfocará en aquella que se reitera en muchos de los actores, la actividad innovadora de las empresas, específicamente vinculado a la relación con agentes de la cadena de valor con la finalidad de articular la necesidad de encadenamientos con mercados de mayor escala.

Según lo mencionado anteriormente uno de los problemas que incide en su desarrollo productivo es la falta de innovación para el fortalecimiento de sus capacidades de producción. Adicionalmente esto debe ser concebido de manera articulada en la cadena

de valor de las pymes, especialmente en la relación con sus clientes, que son quienes pueden demandar mayor innovación debido a que existe una predominancia de una relación market pull. La falta de procesos asociativos con empresas de mayor dimensionamiento que permita el acceso a mercados de escala mayor es un punto que no se debe desvincular de la problemática ya que muchos de los clientes de las pymes, cumplen características de mayor dimensión que les permitiría un mayor desarrollo si motivan la innovación en sus proveedores.

Para definir un aporte real y concreto a la problemática planteada es indispensable analizar un sector específico de manera integral, por lo tanto se escogió a la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS) como caso de estudio porque cumple las características de una empresa grande, tanto a nivel de capital, cantidad de empleados y activos de los cuales dispone. Adicionalmente al hablar de grandes empresas, no existe un direccionamiento exclusivo del sector privado, consecuentemente el análisis de una empresa pública dará un mayor aporte a la investigación ya que es un sector en el cual se carece de investigaciones similares en el país.

Es necesario destacar que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento tiene como misión empresarial “ser una empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región”, es así que, para su gestión eficiente, la empresa busca articular esta innovación con los distintos actores que intervienen en su cadena de valor: empleados, clientes y proveedores (Zevallos Othón, 2013; 10).

En la actualidad a esta relación entre una gran empresa y las pymes se conoce como “empresa ancla”, es decir que sirve de motor o de anclaje para apoyar el desarrollo de las pymes en distintos objetivos. A continuación se detallará casos similares en los que se ha utilizado este concepto en Ecuador.

En el año 2010 el Ministro de Agricultura, Ramón Espinel y varios empresarios firmaron convenios con la finalidad de que 10 empresas anclas se comprometieran a comprar la producción de pequeños productos y aseguren el incremento de los ingresos para estos negocios, no obstante esta iniciativa buscaba ampliar la participación de más organizaciones en el futuro. Las empresas anclas del convenio fueron exclusivamente del sector privado: Nestlé, Energy, Floralp, Nintanga, Agroparaiso, Transmar, Triari,

Canolandia, Cuycuna, El Ecuavegetal, Agroficial, Palmeras del Ecuador Providencia (La Hora, 2010).

Red Productiva de USAID ha apoyado el modelo de empresa Ancla en varios países, dentro de ellos el Ecuador. En este país se ha presentado varios casos de éxito dentro del proyecto "Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad", que ha tenido el objetivo de ampliar y mejorar las capacidades técnicas de los pequeños productores y fortalecer su capacidad organizativa. Como hallazgo de la teoría de cadena de valor revela que existen ciertos actores que tienen un impacto catalizador sobre el desempeño y comportamiento de toda la cadena, por lo tanto la empresa ancla es un punto de entrada excelente para mejorar la competitividad de la cadena de valor y sus mipymes. Es así que se considera como la principal innovación de Red Productiva a la aplicación de estas estrategias de intervención de la teoría de desarrollo de cadena de valor junto con los mecanismos operativos desarrollados en todo el programa.

Los casos encontrados de empresas anclas en Ecuador han sido desarrollados por USAID con métodos cualitativos determinados por entrevistas a profundidad a los productores y proveedores de los modelos de negocios, por lo tanto a continuación se destaca aquellos aspectos determinados de mayor éxito en el desarrollo de la MIPYME ecuatoriana como son los siguientes:

a. Caso de Ají de la Empresa Proají

La actividad económica principal de la Empresa Proají se concentra en el procesamiento de ají tabaco, habanero y jalapeño en diversas presentaciones. La empresa contaba con mercados asegurados con demanda insatisfecha por lo tanto con la finalidad de fortalecer la productividad, aumentar su mercado y garantizar una mayor estabilidad de los ingresos de los pequeños productores se fortaleció el “modelo de empresa ancla” mejorando la capacidad de pequeños productores ubicados especialmente en Esmeraldas, Manabí, Los Ríos y Santo Domingo de los Tsáchilas. Entre los principales resultados se destacó el incremento de las áreas de cultivo en un 178% y en el número de productores en casi 6 veces. (Manual Negocios Productivos USAID; 32)

b. Caso Paja Toquilla en Azuay

El caso de sombreros de paja toquilla, “Mejores relaciones entre los miembros de la cadena productiva y un producto de calidad fortalecen la competitividad”, involucró a

cuatro empresas exportadoras de sombreros de Paja Toquilla de Azuay que mejoraron la calidad del tejido y el vínculo de las tejedoras con las empresas anclas con la finalidad de incrementar la producción y los ingresos para las asociaciones de las tejedoras identificándose un 120% de incremento en el sombrero para las tejedoras por la mejora sustancial de la calidad (Manual Negocios Productivos USAID; 18).

c. Caso Calzado de la Empresa Plasticaucho Industrial S.A.

La Empresa Plasticaucho Industrial S.A. involucró a micro y pequeñas empresas encargadas de coser las piezas de calzado antes de colocar la suela en la mejora de calidad de la cadena de producción por lo tanto se generó 246 fuentes de empleo en las pymes y un incremento de ventas en aproximadamente un millón de dólares (Manual Negocios Productivos USAID; 12).

d. Caso Lácteos de la Empresa Industrial Floralp S.A. e Industria Lechera Carchi S.A.

El estudio de la cadena de productos lácteos en Carchi e Imbabura “Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la calidad e incrementar la productividad”, cuando las empresas anclas se interesan en mejorar el desempeño de los pequeños productores que las abastecen ha generado un incremento de 87 empleos y de un 52% en mayores ingresos para los productores (Manual Negocios Productivos USAID; 8).

Una de las variables que afianzaron los resultados positivos de la relación de las empresas anclas con los productores de leche ha sido la transferencia de tecnología permitiendo una mejor relación comercial entre ellos y menor intermediación en la cadena productiva.

En Nicaragua se promovió el vínculo entre empresas pequeñas con otras de mayor capacidad llamándose el “Programa de Empresas Anclas”, el mismo que su Director lo determinó de gran éxito por haber generado “alrededor de 3 mil empleos y beneficiado a 1200 empresas del sector Pyme”. Adicionalmente Danilo Cruz-De Paula, Director de la organización Empresas & Empleo de Nicaragua mencionó que “el objetivo de la Empresa Ancla es encontrar proveedores comprometidos y confiables que pueden cumplir con sus exigencias de calidad, diseño y tiempos de entrega” (Vidaurre, 2012).

Hernando José Gómez Restrepo, Director del Departamento Nacional de Planeación de Colombia en el año 2010 menciona que para que exista un Negocio Inclusivo debe

existir una relación de largo plazo con una “empresa ancla” eficaz, responsable y de beneficio económico.

1.2.Pregunta de Investigación

La oportunidad de una relación entre una empresa grande que apoye el desarrollo de las pymes para mejorar la gestión en su cadena de valor, desde el punto de vista de los proveedores que abastecen de bienes y servicios, nos presenta un espacio para analizar el modelo de empresa ancla en un caso específico para lo cual se ha elegido a la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. Consecuentemente por ello la pregunta de la presente investigación se concentra en responder a si: ¿La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento es una empresa ancla que incentive el desarrollo de innovación de sus pymes proveedoras?

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar si la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento incentiva el desarrollo de innovación de sus pymes proveedoras.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar si la actividad innovadora de las pymes proveedoras de la EPMAPS es de tipo incremental y está relacionada con la incorporación y adaptación de nuevos componentes tecnológicos motivados por el trabajo con EPMAPS.
- Determinar si los procesos de innovación se derivan de un conjunto de relaciones principalmente con agentes de la cadena de valor (caso de estudio cliente EPMAPS).

1.4.Hipótesis

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento es una empresa ancla que incentiva el desarrollo de innovación de sus pymes proveedoras.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El término “empresa ancla” es mencionado por programas de gobierno de países como el Ecuador, no obstante se identifica que existe muy pocos autores que mencionan el concepto como tal, por lo tanto a continuación se enfatiza en aquellas teorías relacionadas, con la finalidad de identificar su vinculación y determinar aquellos factores importantes que permiten a las empresas lograr el objetivo de ser “empresas anclas”. Debido a que el concepto de empresa ancla motiva un desarrollo integral de las pymes, ya sea este productivo e innovador, en la presente tesis se indagará exclusivamente en el incentivo al desarrollo de innovación del caso de estudio proveedores pymes de la EPMAPS.

2.1.Historia del Concepto de Empresa Ancla

El término empresa ancla es básicamente un concepto nuevo que se ha incorporado a la teoría de desarrollo especialmente vinculado a programas de ONG’s y organismos multilaterales desde la época de los noventa, en la que se menciona como tal a la “empresa ancla”.

La Organización de las Naciones Unidas ha impulsado el modelo de empresa ancla asociado al desarrollo de proveedores, por lo tanto, su punto de partida es la teoría del desarrollo de cadenas de valor, donde identifica oportunidad para optimizar recursos fortaleciendo sinergias entre proveedores y clientes (en este caso considerados la empresa ancla).

La Organización SVC World² concibe a la empresa ancla desde el desarrollo de los “negocios inclusivos” con un fin social vinculado a apalancar el progreso de poblaciones y microempresarios de escasos recursos.

Efectivamente se ha identificado la relación con la asociatividad empresarial, tema que Michael Porter trata en su modelo “Diamante de la Competitividad” como estrategia de las empresas para mejorar su competitividad y por ende ganar más mercado (Porter, 2006; 203)

² Organización sin fin de lucro en Latinoamérica, cuya misión es colaborar en proyectos de negocios inclusivos, políticas públicas inclusivas, inclusión financiera, empoderamiento social y cambio climático.

Por lo tanto, la relación de “empresa ancla” con las teorías mencionadas hace necesario que a continuación se enuncie a cada una de ellas partiendo desde el concepto de “empresa ancla”.

2.2. Concepto de Empresa Ancla

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial por medio del Programa de Desarrollo de Proveedores identifica a la “empresa ancla” como un importante eslabón para el desarrollo de “encadenamientos productivos que les permite a los proveedores contribuir exitosamente en mayor integración de sus cadenas productivas” (Manual Negocios Productivos USAID, 2009; 5).

Los buenos resultados del enfoque de cadena y de empresa ancla se generan desde vínculos asociativos entre actores de la cadena de valor y tiende a promover la creación de sistemas productivos altamente dinámicos y competitivos, que se encuentran interaccionados mediante procesos de especialización sectorial, mejoras de productividad y estandarización de calidad por lo tanto se puede concebir a este modelo como un tipo de asociatividad. Es decir, los vínculos de asociación que se dan por ejemplo en la cadena de valor entre los proveedores y las empresas permiten crear un ecosistema más productivo, al existir una mayor especialización en cada parte integrante de la cadena de valor, en nuestro caso de estudio con mayor referencia a los proveedores de insumos y servicios en agua potable y saneamiento. Si bien esto se puede identificarse como un modelo de asociatividad, también se puede plasmar en contratos claramente definidos, convenios establecidos, donde exista una aprobación de intereses por cada una de las partes.

En el Manual de Empresa Ancla de USAID³, el término empresa ancla se refiere a “una empresa con encadenamientos hacia adelante y o hacia atrás en la cadena de valor y con acceso a mercados finales que juegan un rol catalizador en el fortalecimiento de la cadena productiva” (Manual Negocios Productivos USAID; 2009).

Debido a que la empresa ancla está relacionada con los encadenamientos productivos hacia delante o hacia atrás es necesario identificar las características en común de los encadenamientos para una empresa ancla como son los siguientes: la existencia de acuerdos de cooperación en algún tema en común, espacios de cooperación para aumentar

³Es la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

el beneficio, incorporar en las transacciones además de precio, condiciones de calidad, plazo de entregas y sistema de mejoras continuas. (Anlló, Bisang, Salvatiera, Nodarse; 2009, 14)

Además para tener más argumentos de la concepción de “empresa ancla” es indispensable hacer un análisis de la teoría de la empresa con la finalidad de partir desde una visión estructural que permita una mayor comprensión de la teoría y del concepto como tal resaltando aquellos aspectos que aportan en lo detallado como empresa ancla.

Existen varios autores que tratan a las empresas desde distintas ópticas y muchos de ellos en distinta forma mencionan los vínculos entre proveedores y empresa o resaltan ciertas características vinculados con esta relación, por lo tanto a continuación se destacará los principales aportes de Oliver Williamson, Ronald Coase, Harold Demsetz, Edith Pensore y Barr Nooteboom, con la finalidad de posteriormente determinar su relación con el concepto de “empresa ancla”.

Williamson destaca la jerarquía gerencial de la firma, lo que a su vez le permite la administración de los intercambios con la finalidad de minimizar sus costos de transacción⁴. Ronald Coase critica la teoría neoclásica ya que el modelo de competencia perfecta no explica la integración vertical y horizontal de la empresa, denotando que las empresas surgen en la magnitud que reducen los costos de transacción, permitiéndoles el incremento de sus utilidades por medio de la integración vertical. Coase también resalta que las empresas tienen la alternativa de vínculos de colaboración interorganizacionales, de subcontratación o de algún acuerdo de colaboración o cooperación, para lo cual debe reducir sus riesgos de intercambio, por medio de la integración o de acuerdos contractuales a largo plazo (Salgado Elvira; 2003, 63).

Para Demsetz la empresa es considerada como un “nexo de contratos” que permite gestionar, supervisar y centralizar la producción en equipo ya que a pesar de que los contratos son transitorios en el mercado la empresa realiza acuerdos de colaboración que promueve un trabajo en equipo a largo plazo con los agentes⁵. (García, Taboada; 2012, 15). Adicionalmente se menciona la necesidad de crear estímulos para que los agentes mejoren

⁴Los costos de transacción son aquellas características o dimensiones de una transacción que permiten realizar el intercambio económico.

⁵Conjunto de individuos que necesitan del trabajo para generar sus ingresos, y por lo tanto tienen la disposición para firmar un contrato y colaborar en la producción de la empresa.

su productividad, así como se considera en la toma de decisiones una balanza para evaluar si comprar los bienes a través de otras firmas o por el mercado por la relación que se establezca en el conjunto de costos que incurra la empresa (García, Taboada; 2012, 17).

Finalmente dos autores que considero importante destacar son Penrose y Nooteboom ya que ambos destacan tres puntos importantes de la empresa, el papel del conocimiento, el aprendizaje y la tecnología necesaria para su crecimiento ya que la eficiencia en el largo plazo requiere de adquisición de conocimiento, el aprovechamiento de los cambios tecnológicos y la habilidad para coordinar y aprovechar los servicios generados por los recursos productivos. Es así, que se menciona que el crecimiento de la empresa se determina por la creación de vínculos de colaboración entre los individuos que laboran dentro de la organización y como parte de estos se considera a los que trabajan en las otras empresas que aportan en su productividad (García, Taboada; 2012, 37).

Si bien se ha mencionado que la empresa ancla presenta encadenamientos que permite a los proveedores mayor integración en sus cadenas productivas con facilidad de acceso a mercados finales también se habla de un rol que permita el fortalecimiento de la cadena productiva, para ello hemos mencionado adicionalmente que una empresa ancla debe cumplir con las condiciones básicas de minimizar sus costos considerando vínculos de colaboración interorganizaciones o subcontrataciones con visión de una relación a largo plazo, sin dejar de lado la adquisición de conocimiento, aprovechamiento de la tecnología y habilidad para coordinar en equipo entre los proveedores y la empresa.

2.3.Negocios Inclusivos

Es importante destacar que en algunos casos se considera que la conceptualización de la empresa ancla se generó a partir de “Negocios Inclusivos” según se menciona a continuación:

Un Negocio Inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa – empresa ancla – y grupos de emprendedores o consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables que bajo una lógica de mutuo beneficio se incorpora en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. (SVC,2010;15)

El rol de la empresa ancla dentro de los “negocios inclusivos” se focaliza en ser el enlace con comunidades o pequeñas empresas de bajos recursos para integrarlos a la cadena de valor. Para este fin las empresas anclas deben tener una trayectoria confirmada que permita el acceso a mercados consolidados.

La relación más importante de la empresa ancla con los negocios inclusivos se focaliza en la inclusión social que se crea mediante la generación de emprendimientos asociativos de personas o instituciones de bajos recursos incorporados a la cadena de valor de las empresas. Las experiencias en estudios de caso de este tipo de negocios inclusivos con empresas anclas se identifican a partir de los años 2000 (Jongh, Reintje, Haeringen, Fahndrich, 2010).

A pesar de que el desarrollo teórico de los negocios inclusivos aún se considera incipiente en relación con la estrategia de inclusión económica y social, este se fundamenta en teorías de estrategias para enfrentar la pobreza ya los negocios inclusivos busca desarrollar acciones para promover recursos en segmentos que carecen de ellos, no obstante la carencia de recursos se puede presentar en distintas instancias de tal manera que la presente investigación se concentrará exclusivamente en la carencia de estos recursos en la Pymes, ya que el campo de acción puede ser muy amplio y cada segmento requiere un análisis específico al respecto.

2.4. Asociatividad

Algunos enfoques apropiados y ampliamente relacionados con “empresa ancla” son los de “asociatividad entre empresas” y su relación entre grande y pequeña empresa. La creación de vínculos estratégicos y estrechos entre los actores de las cadenas productivas, han sido adoptados por muchos programas de apoyo empresarial y fomento productivo. Su aplicación ha facilitado a las pequeñas y medianas empresas de países de menor desarrollo, el competir abiertamente en los mercados locales e internacionales y solventar sus serias limitaciones de capital, tecnológicas, de mercadeo y de técnicas adecuadas para los procesos de producción.

Existen puntos en común entre algunas conceptualizaciones de algunos actores al hablar de “asociatividad empresarial” como el de buscar mayor competitividad y la

necesidad de que exista una cooperación entre las empresas para llegar a un objetivo en común, por ejemplo Enrique menciona que es:

La estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva, por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzca a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados. (Enrique, 2002;15)

Mientras que Franco adicionalmente incrementa que las empresas deben desarrollarse en una similar actividad económica.

Asociatividad empresarial es comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósito de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada (Franco, 2009; 132).

Por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzca a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados.

Cuando se habla de asociatividad se puede mencionar que “se reconoce a los esquemas asociativos, como una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes, que contribuye a su sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y crecimiento” (Vidaurre, 2012: 22), por lo tanto la concepción de asociación va muy alineada al beneficio que se busca obtener con la asociación con “empresas anclas” solo que este se direcciona a una parte de la cadena de valor, que para el análisis sea proveedor-empresa.

Gómez Lizeth en su publicación “Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso” presenta las limitaciones de no ver la dinámica de los sistemas como un todo, sino que se orienta hacia una anterior o una posterior, sin que se entienda que el trabajo debe ser articulado entre todos los eslabones de tal manera que los agentes de la cadena alcancen objetivos en común y con ello el desarrollo del sector

(Gómez, 2011; 135). En nuestro caso se considera a los microempresarios y a la gran empresa como aquellos actores de la cadena de valor que se “asocian” o trabajan en conjunto bajo un mismo objetivo para articular mejor los eslabones de insumos, proceso y disposición final.

2.5.Cadenas de Valor y/o Productiva

Se ha mencionado anteriormente que se busca un fortalecimiento de la cadena de valor de la empresa ancla al integrar a proveedores entre estos Mipymes, para ello este apartado considerará las generalidades de lo que es una cadena de valor o productiva.

Una cadena de valor se refiere a los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios entre proveedores de insumo, procesadoras, exportadores, minoristas y otros agentes económicos que participan en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales. Estos vínculos pueden ser una red de alianzas verticales o estrategias de empresas, que pueden ser empleadas para desarrollar relaciones de negocios para competir con éxito en la economía globalizada, con el fin de satisfacer objetivos específicos del mercado (Enrique, 2002;15).

El término “cadena de valor” se presenta a partir de la “teoría de los costos de transacción”, la misma que considera una reducción de costos de comercialización . Al profundizar en los costos de transacción aparece la Ley de Coase, que menciona que es recomendable hacer la transacción que permita a la empresa tener menores costos ya sea más barato realizar una transacción dentro de la empresa o fuera de ella, dado que se argumenta que no hay que intentar hacer de manera interna cuando el mercado externo permite una alternativa más económica.

Cuando pensamos en “cadenas de valor o productivas” se nos viene a la mente el conjunto de agentes, procesos y dinámicas que permite que un bien o servicio vaya desde su producción hasta el consumo final. Debido a que estamos considerando a la “empresa ancla” en el análisis y que la investigación concentra la relación de proveedor – empresa, el estudio de la cadena productiva es importante ya que se encuentra inmersa en la concepción básica de la relación entre los micro, pequeños y medianos empresarios y la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento.

A continuación se presentan algunas definiciones de lo que se ha entendido por cadena productiva:

Es el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación, producción de bienes intermedios, finales y su comercialización en los mercados internos y externos, incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica, así como organismos de financiamiento (Durufle, 2003: 25).

La cadena productiva es un conjunto articulado de actividades económicas integradas: consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital (Chevalier, 2003).

Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, transformación y traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto (Mosqueira, 2008).

La empresa ancla aprovecha de la dinámica de la cadena productiva para mejorar su eficiencia con un apoyo al crecimiento de las micro pequeñas y medianas empresa que participan en la transformación del producto final. Esto puede generar relaciones de largo plazo en pro de mejorar sus condiciones en un objetivo en común como se identificaba en la “asociatividad empresarial”.

Adicionalmente el análisis de la cadena de producción de la empresa es importante porque en el momento que se presta atención en reducir los costos de la cadena productiva, examinando de arriba hacia abajo la cadena de producción, se puede encontrar oportunidades que a primera vista no se identifican. En el caso específico de los proveedores con la empresa ancla el establecimiento de políticas comerciales claras y congruencia de intereses permitirán un mayor crecimiento para ambas partes (Porter, 2011; 184).

2.6. Empresa Pública

Al momento de definir el concepto de empresa pública cada autor resalta los aspectos de su interés, algunos resaltan más en la calidad del control ejercido por el Estado sobre la empresa, otros destacan que en el caso de sociedades anónimas existen consideraciones numéricas en relación a la cantidad de acciones en manos del Estado y finalmente otros destacan el objeto por el cual fue creado el organismo.

Entre estos autores se encuentra Cencio que menciona “en sentido amplio, la expresión comprendería a todo establecimiento, ente o empresa que se encuentra en el sector público de la economía, cualquiera sea el régimen jurídico – propio del Derecho Público o del Derecho Privado- a que se halle sometido”. (CENSIO, 2000; 448)

En la Memoria del Seminario Internacional de “Gestión de Empresas Públicas en América Latina” (1986) se identifica parámetros propios de la empresa pública que se detallan a continuación:

Alto grado de control de las propias variables que afectan su funcionamiento interno; objetivos claros y únicos, a pesar de producir varios bienes o servicios; producción divisible; se permita medir los efectos de la producción en la sociedad; realice transacciones de compra y venta con el medio externo; la ampliación de capacidad instalada, extensión de cobertura en el mercado, y la producción de beneficios deben ser cubiertos por los resultados de la actividad de la empresa (Seminario Gestión de Empresas Públicas en América Latina, 1986).

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 35 menciona que “El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas”, lo que determina que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento sea un monopolio natural dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

En el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas RO-48 S (2008) se define a una empresa pública de la siguiente manera:

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2008).

Debido a que la EPMAAPS se rige bajo la normativa de la Ley Orgánica de Empresas Públicas se tomará a la última definición como aquella bajo la cual se considerará como empresa pública para la presente investigación.

La importancia de la existencia de empresas públicas radica especialmente en las características propias del sector público ya que manejan en ocasiones gestiones completas de carácter universal en beneficio de una ciudadanía siendo estas incluso en algunos casos subvencionadas como son los servicios de salud, educación, y bienes básicos, por lo tanto lo que buscan proporcionar es un mayor acceso a la ciudadanía de los bienes y servicios que proveen. Algo que diferencia a este tipo de instituciones de las privadas es que dependen principalmente de la credibilidad y prestigio que hayan logrado por su capacidad técnica, independencia, neutralidad y transparencia (Segura, 2006; 203). Es así que las políticas de desarrollo en las empresas públicas ecuatorianas tienen una mayor razón de ser, que en el privado ya que su propia concepción busca incentivar el apoyo a segmentos como las Pymes en pro de un crecimiento económico del país debido a la responsabilidad social identificada en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. La responsabilidad social en las empresas públicas busca que la comunidad sea parte de los beneficios que conlleven a su desarrollo, en este caso se proyecta una relación justa tanto con clientes internos, clientes externos, proveedores, y la comunidad en general (Cattan, Villalta, 2013; 13)

Consecuentemente a las características que debe cumplir una empresa ancla, al ser pública esta debe tener en su razón social inmersa la responsabilidad social que potencialice este modelo de apoyo al desarrollo de las pymes. Por lo tanto, para que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento sea descrita como una empresa pública ancla debe de ser considerada una entidad con alta credibilidad y prestigio.

Adicionalmente el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 presenta una variante de trascendencia en relación al anterior, expresado fundamentalmente en el cambio de la matriz productiva⁶ que busca incentivar potencialidades en varios actores entre ellos pymes para que se desarrollen fuertemente, incluso menciona que se buscará promover propuestas de asociatividad en pro de incrementar su productividad y desarrollo (Plan Nacional del Buen Vivir; 2013).

⁶ La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios, no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas.

2.7.Desarrollo productivo en las pequeñas y medianas empresas (pymes)

El desarrollo de las pymes está fuertemente relacionado con teorías de la organización y crecimiento de las empresas por lo tanto en primera instancia retomaremos lo mencionado por Coase que identifica como consecuencia de la minimización de los costos de transacción un desarrollo de la empresa, siendo este el fin de la naturaleza de las firmas.

El enfoque de las capacidades dinámicas de Teece que habla del desarrollo de la empresa se direcciona al aprendizaje y comportamiento organizativo, de tal manera que se centra en la facilidad de desarrollar capacidades en las organizaciones para integrar, desarrollar y adaptar competencias internas y externas ante los cambios del entorno para que las empresas puedan gestionar sus estrategias futuras.

Otra tendencia que menciona el desarrollo de las empresas es la de Guadamillas que utiliza la gestión del conocimiento relacionándola con una gestión de acuerdos de cooperación entre empresas para que las empresas crezcan a base de emprendurismo.

Existe una tendencia que se remonta a 1956 desde los aportes de Ansoff en la cual se da realce a la escuela de planificación, como tal, analiza cómo deben desarrollarse las estrategias empresariales para llegar al crecimiento de la firma destacando variables muy claras al hablar de desarrollo empresarial: penetración de la empresa en el mercado, mejora del producto o servicio y la diversificación estratégica.

En la teoría de la configuración de Mintzberg, se destaca que a pesar de que las empresas buscan estabilidad, el crecimiento se justifica por la necesidad que tienen de transformarse en una organización con disponibilidad de mayores ingresos y necesidad de mayores empleados, de tal manera que se introduzca cambios en los planteamientos organizativos para convertirse en una empresa de mayor dimensionamiento con un mayor mercado. (Dasí, Martínez, 2011; 133-137)

Finalmente es importante destacar el aporte de Schein que se remonta a los años ochenta y cinco en el cual diferencia tres etapas de la evolución, desarrollo y crecimiento de las culturas organizacionales. Estas etapas son el crecimiento inicial, adolescencia y la madurez organizativa, las mismas que consideran que los valores organizacionales así como la estrategia de las empresas son la estructura que guía el crecimiento de la empresa.

En esta investigación se indagará en la parte cualitativa en relación de lo que los proveedores entienden por desarrollo de sus empresas contrastando las teorías anteriormente mencionadas donde las siguientes condiciones son las que se indagarán: minimización de costos de transacción, integrar, desarrollar y adaptar competencias internas y externas ante los cambios del entorno permite que las empresas puedan gestionar sus estrategias, acuerdos de cooperación para que las empresas crezcan a base de emprendimiento⁷, necesidad de transformarse en una empresa con mayor dimensionamiento. Adicionalmente se indagará en la etapa en la que se considera que se encuentran las empresas entrevistadas siendo estas el crecimiento inicial, la adolescencia y la madurez organizativa.

2.8. Conceptualización de pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Es importante clarificar y detallar conceptos bajo los cuales se validarán las hipótesis del presente trabajo siendo algunos de ellos de controversia en su definición y que están sujetos a múltiples clasificaciones. Por lo tanto en primera instancia hay que determinar lo que comprende una pyme.

La academia reconoce a la pequeña empresa como un agente económico que comprende un número de características muy propias que le permita distinguirse de otro agente económico llamada gran empresa. Estos límites generalmente comprenden el capital invertido, el volumen de producción y ventas, el número de personas empleadas y su capacidad de incorporar tecnología. A la vez estos umbrales han permitido la diferenciación entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Una de las características propias de las pequeñas y medianas empresas son aquellas cualidades que las limitan de tal forma que determinan su dimensión, ya que tienen un desarrollo de modo de gestión propios, lo que les da una particular forma de su inserción en el sistema socio económico y en la formulación de proyectos de desarrollo limitados en su alcance. (Arosena, José, 1990, 14)

A continuación se presenta un gráfico que representa la relación entre el tamaño empresarial por segmento definido por Fernando Villamarín, donde se identifica que el tamaño en unidades de empresas es inversamente proporcional a los empleos que se

⁷Es una palabra similar a emprendedurismo pero que es de mayor facilidad de entendimiento para la gente en general

generan en Latinoamérica, por lo cual se resalta la importancia de la pymes en las economías nacionales ya que aportan con mayor empleo al que genera la gran empresa.

Ilustración 1 Relación del tamaño empresarial vs Empleo



Fuente: Villamarín Fernando, Tamaño empresarial

En el Manual de la mediana y pequeña empresa del Servicio de Rentas Internas se define a las pymes como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destaca en un 95%: comercio al por mayor y al por menor, agricultura, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento, y comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, servicios comunales, sociales y personales.

El observatorio de Pymes de la Universidad Andina Simón Bolívar en una investigación realizada en marzo de 2012 a 432 Pymes ecuatorianas determinó que el 45,7% son compañía limitadas, el 26,7% son sociedad anónima y un 8,80% son artesanales. Además trabajan en promedio 5.2 días a la semana con un promedio de 8.5 horas al día.

Adicionalmente esta entidad destaca la importancia de las PYMES en Ecuador por encontrarse especialmente relacionadas en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos

o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

En otra conceptualización, se engloba a las PYMES ecuatorianas como cualquier empresa proveedora de servicios y productos o insumos para otras empresas de amplia cobertura de mercado, siendo un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y que permite abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador. (Ecuapyme, 2011; 22).

Finalmente la clasificación más utilizada en la mipyme comprende los siguientes términos, los mismos que se utilizaran en la investigación.

Microempresas: Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) pueden ir hasta 20 mil dólares.

Pequeña Industria: Puede tener hasta 50 obreros y cuyo capital no debe sobrepasar los 80 mil dólares.

Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Las condiciones de la globalización, los cambios en los mercados, las restricciones de crecimiento económico que se experimentan en el mundo, crean retos para las empresas por deber adaptarse a constantes cambios. Las políticas públicas buscan estrategias para poder facilitar el accionar de los actores productivos, y su permanencia en los mercados, así como facilitar el acceso a nuevos mercados. Estrategias tales como la asociatividad, la innovación o el acceso a una gama amplia de instrumentos de asistencia técnica, capacitación y financiamiento, son entre muchas que se aplican a nivel mundial para facilitar las actividades productivas y las autoridades ecuatorianas también manifiestan como necesarias en los planes de desarrollo de Ecuador. (Agenda Productiva, 2012; 137).

Sin embargo, no siempre los resultados concretos han sido evidentes, más aún cuando la operatividad de este tipo de políticas no llega a una gran mayoría de actores productivos, mientras que los mercados expulsan implacablemente a actores que no cuentan con las condiciones de competitividad.

Según se menciona en el Manual de USAID el contexto en el que se desenvuelven las empresas en Ecuador, es similar al de muchas empresas en el mundo. Las pymes no pueden dar respuesta oportuna a las exigencias de los mercados y también tienen problemas de productividad, condiciones que limitan su competitividad al momento de colocar sus productos en los mercados.

Las condiciones de mercado complejas y cambiantes dificultan la interacción de las pequeñas y medianas empresas con el mercado y evidencian las restricciones que estas tienen al momento de acceder y competir en los mercados. Más aún, el aislamiento de estas pequeñas unidades productivas dificulta la comprensión del entorno y limita su capacidad de reacción para competir. Los escenarios que deben enfrentar las pequeñas y medianas empresas están caracterizados por demandas cambiantes y clientes cada vez más exigentes; en estos escenarios la innovación y la calidad son un aspecto relevante para poder competir (MCPEC, 2012; 136).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) tienen dificultades para conocer las condiciones en las que se desarrollan las actividades comerciales en los mercados, como consecuencia de las limitaciones de recursos técnicos y financieros. Sus condiciones son insuficientes para solventar las mejoras técnicas y de calidad requeridas en sus productos o servicios para mantenerse en los mercados. Una estrategia válida para eliminar estas limitaciones propias de su tamaño es el de trabajo conjunto con todas las unidades productivas dentro de la cadena de valor. Por esta razón la metodología aplicada en USAID, es el enfoque de empresa ancla, como una empresa que tiene un rol catalizador en el desarrollo de las actividades productivas de una cadena. Se trata de vincular a empresas ancla que tienen conocimiento del mercado y proveedores que disponen de productos para la venta, lo que se complementa con relaciones estratégicas y visión de largo plazo para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de esta cadena productiva (USAID, 2012; 12).

No cabe duda, que muchas de las condiciones que hoy enfrentan las pymes en el mundo se originan en la apertura económica y comercial, que siguió a la apertura financiera y que puede ser reconocida a través de los múltiples tratados económicos o de libre comercio, así como los procesos de integración económica. Esta apertura genera para los

mercados amplitud y para los productores algunos retos que deben enfrentar si desean permanecer en los mercados.

El conocimiento de las condiciones que se presentan en estos mercados y los vínculos para poder traducirlos en los procesos de producción, generando los estándares exigidos, son fundamentales, razón por la cual el desarrollo de las cadenas productivas con enfoque de empresa ancla facilita este proceso, de adaptación constante a las exigencias del mercado.

Frente a estas condiciones las empresas anclas, son efectivas porque generalmente tienen conocimiento de las condiciones del mercado, sea este local, nacional o internacional, pueden apoyar de una manera sustancial a las empresas proveedoras, permitiendo generar capacidades de producción, tecnificación de procesos, mejoramiento de productividad y cumplimiento de estándares de calidad adecuados a cada mercado siempre y cuando exista una relación clara de transmisión de tecnología y de acuerdos formales que permitan un desarrollo a largo plazo del modelo.

Al ser recientemente utilizado el término “empresa ancla”, no existe muchos estudios específicamente relacionados, siendo a partir de los últimos años identificados casos similares que se mencionarán a continuación, los cuales en su mayor parte han utilizado metodologías cualitativas para profundizar más en el tema.

2.9. Conocimiento e Innovación en Pymes

El marco teórico se concentra en el “modelo interactivo” de innovación estudiado por Lundvall y sus colaboradores en el caso danés. Los postulados ortodoxos sobre el papel del conocimiento como genérico, codificable, accesible, sin coste e independiente del contexto, lo que detallan actores como Freeman en 1987, Lundvall en 1992, Edquist en 1997. Desde esta perspectiva se estudia la innovación como fenómeno sistémico, donde se interrelacionan actores y factores tanto internos como externos a la empresa, dentro de un entorno institucional y cultural. El cambio técnico sería un proceso endógeno, dependiente de una trayectoria y condicionado por un contexto organizacional, institucional y cultural (Abizu, 2011; 19).

Lundvall ha profundizado en el carácter interactivo de los procesos de innovación, resultado de la interacción continua entre agentes internos a la empresa y, por otro lado de

las relaciones entre la organización y los agentes externos especialmente clientes y proveedores. Existen dos modos de innovaciones el basado en la ciencia y la tecnología (modo STI, Science, Technology and Innovation), y el basado en “hacer, usar, e interactuar” (modo DUI, Doing, Using and Interacting). La diferencia entre ambos radica en que el primero (STI), es típico de sectores de alta tecnología, debido a la importancia del conocimiento codificado, del personal científico interno y de las relaciones con instituciones científico tecnológicas externas, mientras que en el modelo DUI prima la interacción entre personas y departamentos, así como el intercambio de conocimiento tácito con relaciones estrechas entre los usuarios y clientes (Abizu,2011; 20).

CAPÍTULO III

MARCO EMPÍRICO

Por el amplio alcance de la empresa ancla y de las investigaciones en el campo de la innovación se identificó a la investigación realizada por Eneka Albuza, Mikel Olazarán y Cristina Lavía como el referente para el desarrollo de presente tesis.

La investigación surge en un contexto de crisis económica para el país vasco en el año 2011, década en la cual la “innovación” toma fuerza. A pesar de que este concepto presentó gran controversia, no se ha llegado a determinar como son los procesos de innovación de las compañías especialmente de las pymes. Se destaca que España no ha sido un país innovador, siendo uno de los grandes problemas de este país los resultados en investigación y desarrollo, consecuencia de la aplicación de modelos extranjeros que no responden a la necesidad del mercado local. Además se considera que existe gran importación de la tecnología importada y escasa inversión que se ha hecho en I+D⁸ se consideró que ha sido limitada a un ejercicio teórico sin vocación futura de comercio.

La importancia de la investigación como punto de referencia para la presente tesis se resalta en el sentido que no se considera actividades de innovación en las pymes, al sentido estricto del conocimiento codificado de las relaciones con instituciones científicas o tecnológicas y patentes, sino que, las pymes, están inmersas en procesos de búsqueda y de creación de conocimiento. Es decir, a la creación del conocimiento se lo entiende como a la captación, incorporación y desarrollo de nuevos componentes tecnológicos, resolución de problemas, imitación de competencia y nuevas combinaciones de conocimiento.

El marco conceptual de la investigación parte con el modelo DUI y a raíz de los sistemas nacionales de innovación de España, especialmente con los estudios sobre la influencia del entorno regional en la actividad innovadora de las pymes (Abizu, 2011; 20).

⁸ Investigación y Desarrollo

La investigación cita la aceptación de este sistema de innovación por autores como Brazyk, Cooke y Morgan, Storper, Maskell, Malmberg, Gómez y Etxeberria. La innovación se la considera como un proceso, localizado, en el que factores específicos promueven los procesos de creación y aplicación de conocimiento. Se destaca las relaciones entre las empresas basadas en confianza lo que facilita el intercambio de conocimiento no codificado.

La investigación en referencia tiene varias hipótesis que se contrastan por medio de una triangulación de evidencia cualitativa y cuantitativa realiza en el país vasco, a continuación se detallan las hipótesis mencionadas:

1. La actividad innovadora de las pymes de tipo incremental, con predominio del conocimiento tácito. Dicha actividad consiste en nuevas combinaciones de conocimiento existente, relacionadas con frecuencia con la incorporación y adaptación de nuevos componentes tecnológicos.
2. La capacidad interna de innovación de las empresas influye en gran medida en sus patrones de cooperación
3. Los procesos de innovación se derivan de un conjunto reducido de relaciones, principalmente con agentes de la cadena de valor donde los agentes de I+D⁹ juegan un papel secundario.
4. La proximidad geográfica y el sistema regional facilitan los procesos de innovación en las pymes industriales. (Albuzi; 2011; 24)

La metodología que se utiliza es una combinación de técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad) y técnicas cuantitativas (encuestas telefónicas).

La caracterización de la actividad incremental en innovación en las pymes industriales, basado en el conocimiento tácito y la combinación de nuevos conocimientos existentes, se refiere a un desarrollo, mejora o modificación de productos y procesos, con un importante componente de conocimiento tácito, que se valida con las entrevistas en profundidad cualitativas.

Entre los resultados encontrados se determinó que las pymes consideran a la innovación como un proceso de captación, adaptación, desarrollo e implementación, en sus procesos y productos, de tecnologías que se encuentran en el mercado, por lo tanto serían integradoras de nuevas tecnologías. Las innovaciones que se dan en las industrias normalmente están relacionadas con mejoras en los procesos y reducción de costos. Es así

⁹ Investigación y Desarrollo

que las actividades internas de I+D desempeñan un papel residual para la mayor parte de las organizaciones que componen la muestra analizada. Solo el 1% manifestaron haber innovado en la organización y un 3,3% en el mercado y dentro de esta información se encontró que son las pymes de mayor tamaño quienes innovan en producto, mientras que las de menor tamaño focalizan sus esfuerzos hacia el proceso.

A pesar de que, en las pequeñas empresas las decisiones de innovación se encuentran en su mayor parte centralizadas y sólo en pocas el empleado puede participar de su implementación, se identifica un incremento paulatino de estas incorporaciones.

En relación a la innovación como proceso de aprendizaje interactivo, confianza y reciprocidad se considera que existen en las pymes un mercado organizado motivado por el intercambio de información cualitativa y la cooperación mutua que se presenta.

Además se pone de manifiesto que si bien la cooperación organizada, es más relevante dentro de la cooperación de la innovación, aspectos como el intercambio organizado de información y experiencias, realizar contactos informales para la adquisición de la información y el uso de pilotos de innovaciones posee importancia en las cooperaciones. Es así que, la confianza y reciprocidad en las pymes adquiere más relevancia en los procesos de innovación, mientras más pequeña es la organización.

Por lo tanto, la innovación en las pymes es un proceso que se asienta principalmente sobre bases internas de conocimiento. Las pymes poseen una base limitada de recursos, lo cual limita sus posibilidades a la hora de realizar actividades de I+D y de establecer relaciones de cooperación con agentes externos como universidades. En este contexto las pymes han desarrollado competencias internas para establecer relaciones fructíferas de cooperación con la finalidad de ser capaces de utilizar la información externa e integrarla con la procedente al interior de la empresa.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

La utilización de la combinación de metodología cualitativa y cuantitativa, está relacionada con la investigación detallada en el marco empírico, de tal manera que permitirá solventar la hipótesis planteada.

Adicionalmente es importante destacar el carácter iterativo de la investigación a realizarse, ya que la carencia de un estudio que sustente las características de una empresa ancla pública, hace necesario que esta investigación sea un primer paso que permita tener hallazgos que viabilice en el futuro indagar con mayor profundidad en el tema y que permita obtener las directrices de un modelo de desarrollo de pymes con el apoyo de empresas de gran dimensión en el país, sin que esto excluya a las empresas públicas que tienen un rol importante en la económica ecuatoriana.

Zarco menciona en su crítica a *“La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social”* que comúnmente la distinción y la confrontación entre métodos cuantitativos y cualitativos ha sido el fin de los autores, no obstante Bericat introduce una alternativa de convivencia, acorde a una tendencia más reciente con una clara apuesta a que los resultados mejorarían en las investigaciones con la posibilidad de la integración en el diseño de la investigación social, sin embargo no considera a esta solución como sustitutiva a las ya existentes, sino como una oportunidad enriquecedora para la investigación, según se destaca a continuación: “no quisiera dejar pasar la oportunidad de señalar que la opción «multimétodo» viene a enriquecer—y mucho— las posibilidades de investigación social, no a suplantarse a las ya existentes cuando éstas son fértiles en sí mismas” (ZARCO, 2000; 26).

El método a utilizar será principalmente cualitativo con entrevistas a profundidad que permita validar las hipótesis planteadas en la investigación, esto se debe a que los métodos cualitativos se relacionan con un enfoque inductivo por su propia concepción de indagar a profundidad en distintos aspectos que se fundamentan en la comprensión interpretativa del entrevistador y considerado el más apropiado porque los estudios similares de “empresas anclas” en Ecuador desarrollados por USAID han tenido este tipo de metodología con la finalidad de conocer a profundidad la percepción de los actores

claves en la cadena de valor de las empresas, siendo el que mayor aporte brinda a validar la hipótesis planteada.

En la presente investigación se utilizará los métodos cualitativos por la necesidad de indagar en conceptualizaciones que requieren de una mayor profundidad y análisis en las entrevistas planteadas.

La población para la investigación serán las empresas consideradas Pymes en el sistema nacional de contratación pública con quienes la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable ha adjudicado por lo menos una vez algún tipo de bien o servicio en el año 2013. El objetivo de tener el mismo target que en la muestra cuantitativa es indagar más en relación al concepto definido de empresa ancla y profundizar en aquellos detalles que viabilizan esta hipótesis con la finalidad de dar un mayor aporte a la investigación.

4.1. Metodología

Por los distintos tipos de contrataciones y la clasificación en el sistema de contratación pública coordinado por SERCOP¹⁰ se presenta a continuación el número de proveedoras pymes a quienes se ha adjudicado algún tipo de contrato por lo menos una vez en el año 2013:

Tabla 1 Número de proveedores Pymes EPMAPS 2013

Nro.	Nro. de proveedores de EPMAPS Pymes	Porcentaje de Representación del Total
Obra	30	24%
Servicios	37	29%
Bienes	20	16%
Consultoría	39	31%
Total	126	100%

Fuente: SERCOP

Elaborado por: Gabriela Maldonado

¹⁰Servicio Nacional de Compras Públicas

La muestra cualitativa utilizará entrevistas a profundidad como técnica de levantamiento de información para indagar en relación al entendimiento a profundidad de porqué consideran a la EPMAPS como una empresa ancla.

Tabla 2 Muestra de Proveedores Pymes EPMAPS 2013

Nro.	Muestra Cualitativa Entrevistas Profundidad
Obra	2
Servicios	3
Bienes	2
Consultoría	3
Total	10

Elaborado por: Gabriela Maldonado

Pero además, se realizarán entrevistas a funcionarios de EPMAPS que se encuentran relacionados con la contratación de los servicios y bienes para la empresa:

La empresa se encuentra integrada por 9 Gerencias (Operaciones, Recursos Humanos, Filial Aguas y Servicios del Ecuador, Infraestructura, Financiera, Comercial, Planificación, Jurídica y Logística – Abastecimientos) dentro de las cuales 3 tienen facultad de realizar contrataciones por lo tanto se entrevistará a los coordinadores o jefes de los departamentos que tienen a cargo la contratación de los proveedores en la Empresa, que serían aquellas objeto de nuestro estudio.

Tabla 3 Detalle de Gerencias que realizan compras en EPMAPS

Gerencia	Departamento que realiza las compras, adquisiciones o contrataciones	Nro. de departamentos que contratan servicios EPMAPS	Muestra Cualitativa Entrevistas Profundidad a Jefaturas o Coordinadores
Gerencia Logística y Abastecimientos	Abastecimientos	1	1
Gerencia Operaciones	Contrataciones técnicas	1	1
Gerencia Filial	Unidad Corporativa de Negocios	1	1
Total		3	3

Fuente: EPMAPS

Elaborado por: Gabriela Maldonado

Debido a que existen jefes o coordinadores de área que están involucrados en los departamentos que tienen a cargo las contrataciones, se ha identificado a estos individuos como los actores claves a quienes se realizará las entrevistas a profundidad por disponer del conocimiento de la relación con los proveedores.

Tabla 4 Muestra de Funcionarios a Entrevistas

Tipo de Departamento	Nro. de departamentos que contratan servicios EPMAPS	Muestra Cualitativa Entrevistas Profundidad a Jefaturas o Coordinadores
Abastecimientos	1	1
Contrataciones técnicas	1	1
Gerencia Filial	1	1
Total	3	3

Fuente: EPMAPS

Elaborado por: Gabriela Maldonado

En el anexo 1 y 2 se encuentran las guías utilizadas en la investigación tanto con los funcionarios de EPMAPS (jefes de departamentos) así como con las empresas proveedoras consideras pymes. Adicionalmente se realizó entrevistas telefónicas para corroborar la hipótesis de si consideran a EPMAPS como una empresa ancla pública con una duración de 3 minutos, por lo tanto la mayor presencia de la investigación es cualitativa no obstante existió una muestra de 96 empresas a quienes se hizo una pequeña encuesta cuantitativa de dos preguntas para responder los objetivos de la investigación “Identificar si la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento tiene características de una empresa ancla pública” y si “La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento ha permitido el desarrollo de sus proveedoras Pymes”. Por lo tanto, se consideró para el cálculo de la muestra¹¹ un margen de error de 0,05, un nivel de confianza de 95%

¹¹ $n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$, donde N= 126; $\sigma=0,5$; Z=1,96; e = 0,05. Por lo tanto $n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} = 96$.

equivalente a un $z=1,96$. La selección fue totalmente aleatoria a la base de datos de las 126 empresas con la finalidad de tener representatividad de los resultados. No obstante hay que rescatar que el análisis tendrá mayor profundidad en el levantamiento cualitativo por la necesidad de dar un mayor aporte a la investigación.

En las preguntas cerradas de la encuesta se utilizó la escala de Likert, considerada la más adecuada por ser una investigación social y por el poco tiempo que se disponía al ser una encuesta telefónica donde el entrevistado no dispone de mucho tiempo. La ventaja de este tipo de escala se identifica al permitir que los entrevistados determinen un nivel de acuerdo o desacuerdo a una declaración, determinándose así una descripción en 5 niveles. Las alternativas para establecer el nivel de acuerdo con posiciones polares de total acuerdo, desacuerdo y una posibilidad neutral permite al entrevistado una respuesta más concreta relacionada con cada pregunta, que disminuya cualquier sesgo en la aplicación de la herramienta.

4.2.Generalidades de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento

La selección de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento como caso de estudio de empresa ancla pública se motiva por ser una de las Empresas Públicas más grandes del país con 73'945.913,58 de ingresos operacionales a julio de 2013 y por lo tanto es considerada como un referente en la ciudad de Quito y en el país. Adicionalmente cabe destacar que goza de gran experiencia en la gestión empresarial por tener más de 52 años de trabajo, entre los cuales ha sufrido ciertos cambios en su razón social, no obstante a nivel institucional se ha visto fortalecida por los resultados que ha presentado (Zari, 2009; 10). En el momento que se habla de “Agua de Quito” que constituye el nombre comercial de la Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento también se hace referencia a una historia que se remonta desde 1887, cuando Quito disponía de su primer sistema de conducción de agua, pero que por las características de la época se realizaba la distribución con la ayuda de aguateros. Posteriormente se dio cambios en 1902 con la construcción de obras civiles pero solo en 1906 se crea la primera Junta de Agua y Canalización, lo que permitió a partir de noviembre de 1915 todo lo concerniente al tratamiento de agua en

Quito sea competencia del Municipio. Como Empresa Municipal de Agua se constituyó en 1960 y como Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se sancionó según ordenanza nro. 309 del 19 de abril del 2010 (Historia Agua Quito, 2011).

La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento es una organización que utiliza herramientas de gestión para afianzar su eficiencia y efectividad institucional, por lo cual tiene un modelo de gestión empresarial basado en un alto contenido de planificación, ha desarrollado un Plan Estratégico 2010-2014, una proyección de largo plazo (Plan Maestro), una de mediano plazo (Plan Plurianual de Proyectos) y una de corto plazo, identificada en los programas operativos anuales, planes de trabajo y presupuestos en cada una de las áreas, los cuales evidencian los proyectos que tiene la empresa, así como, las proyecciones en contratos y políticas con los distintos involucrados. Dentro de este proceso de madurez, la EPMAPS adoptó como herramienta de planificación estratégica al modelo Execution Premium. Consecuentemente, en el sector de servicios públicos es considerada un referente de empresa organizada que da seguimiento a las actividades que debe cumplir el personal en base a las competencias de cada puesto y área. Adicionalmente en el año 2013 registró un índice de satisfacción al cliente de 95%, lo que demuestra una aceptación de la ciudadanía por el servicio prestado por la empresa (Zevallos Othón, 2013; 32).

En el artículo 10 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública se crea el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), como “organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria”. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, 2008; 7). Al ser el SERCOP el ente rector de la Contratación Pública en todo el país, la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se rige bajo su dirección, por lo tanto las políticas de contratación son determinadas por esta entidad y la relación con los proveedores tiene gran influencia de la normativa establecida en la mencionada ley, siendo un aspecto importante a considerarse dentro de la responsabilidad social con los proveedores debido a la implicación de la normativa en los procesos contractuales y pre-contractuales.

Alrededor del 60% de los proveedores a los que la EPMAPS adjudicó un contrato en el año 2013, son pequeñas y medianas empresas, siendo el mayor grupo, con el cual la empresa mantiene relaciones corporativas para la obtención de un bien, servicio u obra. Este segmento no sólo es mayoría para la EPMAPS sino también para el país, ya que solo el 18,30% son grandes empresas en Ecuador, esto ha incentivado que el actual gobierno impulse programas para cambios en su desarrollo productivo, especialmente en innovación. Los proyectos relacionados a este tipo de programas se los está coordinando a través de la Subsecretaría de Mipymes, Artesanías y Emprendimientos a cargo del Ministerio de Industrias y Productividad.

El artículo 288 de la Constitución de la República del Ecuador prescribe:

Las compras públicas cumplirán criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular de la economía social y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

La Ley de Contratación Pública determina al precio como factor predominante para la elección del proveedor, contratándose la oferta que presente el precio más bajo en bienes y servicios normalizados. Además en obras, servicios no normalizados y consultorías es importante la oferta económica, sin embargo se busca adicionalmente el costo beneficio para la institución. Esto ha generado que exista una competencia de precios en los proveedores de la EPMAPS para lograr ganar las licitaciones, sin embargo un elemento de gran importancia que contribuya como agregador de valor a la EPMAPS se vincula con los procesos de innovación de las pymes.

Como se describió anteriormente, la EPMAPS en la estrategia con sus empleados y clientes tiene muy buenos índices de gestión, el problema se genera con la dinámica de desarrollo en los proveedores, de los cuales se requiere procesos de innovación incrementales.

Actualmente en el contexto nacional como internacional, la variedad de discursos que se han gestado en relación a la innovación de las empresas, lo han convertido en uno de los temas más tratados al investigar el desarrollo productivo de las pymes (pequeñas y medianas empresas). La competitividad de una nación se ha concebido proveniente de la capacidad de su industria para innovar y mejorar (progreso tecnológico), es así que la presente tesis tiene el interés de analizar a la EPMAPS como una empresa ancla que

incentiva el desarrollo productivo, al incrementar sus procesos de innovación en las pymes (pequeña y mediana empresa) proveedoras.

Investigaciones y estudios de la década, determinan que las empresas públicas operan con beneficios parecidos a los de las empresas privadas, sin que se pueda deducir una superioridad de una sobre la otra, simplemente por ser públicas o privadas, ya que en comparativos sectoriales realizados, los indicadores de eficiencia en unos casos son más favorables para un tipo de empresas y en otros casos para el otro de tipo de empresas (Vergés, 2011; 12)

Los objetivos estratégicos de la EPMAPS son garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de Agua Potable y Saneamiento a los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito; alcanzar y mantener la sostenibilidad de la empresa con Equidad Social; alcanzar la eficiencia¹² y potenciar el desarrollo y cuidado del talento humano y la gestión del conocimiento.

Esto identifica que la empresa es un referente en contratación pública así como en planificación estratégica tanto a nivel nacional como distrital por lo que tiene una alta diversidad en los proveedores pymes que contrata. Esto posibilita que sea un caso de estudio de interés como representante de una empresa pública ancla ya que se buscará identificar si su gestión incentiva el desarrollo innovador de las pymes, de tal manera que la dimensión de la empresa y sus constantes necesidades de bienes y servicios sirva de un anclaje para que las pequeñas y medianas empresas desarrollen mayores actividades innovadoras con nuevas combinaciones de conocimiento existente, relacionadas con la incorporación y adaptación de nuevos componentes tecnológicos motivados por el trabajo con EPMAPS.

Adicionalmente como se mencionó anteriormente las pymes tienen dificultades y limitaciones para un crecimiento y abastecimiento de mercados donde grandes empresas como la EPMAPS, tienen un amplio mercado que buscan satisfacer eficientemente para lo cual requiere de vínculos estratégicos con sus proveedores.

¹² Eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. de los procesos institucionales con transparencia, responsabilidad social y ambiental y participación ciudadana

CAPÍTULO V RESULTADOS

5.1.Resultados de las Entrevistas a Proveedores

Los resultados de la investigación se presentarán acorde al orden de las entrevistas realizadas que obedecen a un esquema por módulos en los que se abordó en primera instancia una actividad “rompe hielo” de preguntas del “día a día” para ganar cercanía con el entrevistado y obtener un mayor aporte al abordar los temas.

Generalidades de los Entrevistados

En relación a los datos demográficos de los entrevistados se presentó similitud de características en edades, siendo en su mayoría adultos mayores con un promedio de edad comprendido en el rango de 35 a 55 años de edad.

Como se mencionó en la metodología la entrevista fue realizada a la persona representante de la empresa contratista que pertenecía a las denominadas Pymes, consideradas así en la base de datos del sistema nacional de contratación pública a quienes la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento ha adjudicado por lo menos una vez algún tipo de bien o servicio en el año 2013.

Sectores con los que trabajan

Un hallazgo interesante de las entrevistas fue encontrar que los proveedores en su mayoría trabajan para el sector público y el privado, no obstante en el momento de realizar una diferencia entre cantidad de clientes del público y privado era homogénea la relación, mientras que cuando se hacía alusión a la facturación del último año (2013) en promedio el sector público superaba en un 10% a un 35% al privado. Esta diferencia es menor para los proveedores que abastecen de bienes a la EPMAPS, mediana para los que prestan servicios y más amplia con quienes realizan obras, es decir a mayor presupuesto que manejan en los contratos con la empresa más exclusiva se vuelve la relación comercial del proveedor con la EPMAPS ya que estamos hablando en un contexto de pymes.

Variedad de Bienes y Servicios Prestados

La mayoría tiene claramente definido un nicho de su mercado donde ha ganado experiencia y en el cual tiene gran conocimiento por lo cual se concentra en ofrecer específicamente los bienes y servicios de los que conoce y que han tenido mayor acogida. No existe mayor interés en ampliar el portafolio de bienes y servicios que ofertan ya que consideran que existen otras empresas especialistas en los otros campos donde no tienen mayor oportunidad. Adicionalmente al disponer de pocos empleados, los contratos adjudicados y la dinámica de las actividades cotidianas desarrolladas por sus actuales clientes, hace que el tiempo sea corto y por lo tanto esto agota su capacidad operativa.

Número de empleados

El número de empleados de las empresas entrevistadas no supera los 30, el 60% tiene hasta 10 empleados y los demás hasta 30 empleados.

EPMAPS como Cliente

La EPMAPS para todos los entrevistados es uno de sus clientes más importantes que tienen no solo porque dispone de uno de los presupuestos más altos a nivel estatal, sino también porque tiene personal “*altamente exigente*”, es decir los bienes y servicios que actualmente le prestan son supervisados y deben cumplir con estándares de calidad, por lo tanto las decisiones estratégicas y las reuniones más importantes en la licitación son los dueños o directivos de las empresas quienes se encargan directamente, mientras que para la entrega de bienes y actividades netamente operativas se soportan de personal de apoyo.

EPMAPS en proveedores

Entre las menciones más espontáneas a la pregunta 10 de la guía de proveedores ¿Cómo usted describiría a EPMAPS?, las respuestas fueron “*empresa bien administrada*”, “*empresa eficiente*”, “*empresa reconocida*”, “*referente del sector público*”. Las expresiones tanto faciales como verbales en el momento de hablar de EPMAPS fueron positivas, generándose una percepción de una empresa de prestigio y con un buen posicionamiento en la mente de los proveedores.

En el momento de profundizar en EPMAPS se hizo referencia a que es una empresa de prestigio en especial en el sector público para el Distrito Metropolitano de Quito y algunos mencionaron incluso el campo a nivel país. Entre los factores más relevantes que se atribuyen a EPMAPS es la “implementación de buenas tácticas de gestión”, “seriedad en sus contrataciones”, “manejo de grandes proyectos”, “grandes presupuestos” y “profesionalismo”. Algunos mencionaron que es una empresa pública que presenta características superiores a otras empresas públicas por una gestión mucho más eficiente e incluso algunos se refirieron a esta superioridad incluso con algunas empresas privadas.

Fortalezas y Debilidades de EPMAPS

Entre las principales fortalezas mencionadas de la EPMAPS se encuentran los modelos de gestión, su apertura y flexibilidad hacia nuevas implementaciones, accesibilidad de los directivos, administradores y funcionarios para escuchar nuevas propuestas de sus proveedores en pro del beneficio de la empresa, buena planificación y finalmente se mencionó que es una empresa que tiene los recursos financiero para grandes proyectos que requieren de varios suministros, de varios bienes y servicios que posibilita el trabajo de los proveedores con la empresa.

Las debilidades de la EPMAPS se focalizan en sus características esenciales de empresa pública que evidencia aún cierto grado de burocracia en procesos y trámites, por ejemplo se menciona el tema de la fase pre contractual donde el tiempo en la generación de las ofertas hasta la contratación, dilata la prestación de los bienes o los servicios. También existió consenso en la parte de pagos, ya que es considerado que en este proceso existe un cuello de botella que aún le falta mejorar a EPMAPS, especialmente en pagos pequeños, porque son conscientes de que en pagos grandes no existiría problemas pero ellos en ocasiones requieren los anticipos o pagos que no superan los 10.000 dólares y se demoran en promedio más de un mes en realizarse.

Se considera como fortaleza el conocimiento y capacidad de los profesionales técnicos de la empresa, considerándose que existe claridad en lo que requieren con amplios conocimientos técnicos, lo que permite una fluidez de la gestión de las contrataciones no obstante a la par existe una debilidad por el carácter político que conlleva la empresa ya que para la implementación de nuevos procesos y proyectos existe demoras porque depende de

una aprobación de estas en el directorio, en relación a esto se evidencia que el sector privado no presenta esta barrera.

Relación comercial proveedor-EPMAPS

Existe una relación comercial de varios años en general, esta se encuentra entre los 3 a 6 años y se considera que ha ido progresando a través del tiempo ya que los proveedores han generado confianza y prestigio en la institución por la responsabilidad presentada para la entrega de bienes y servicios de calidad en el tiempo oportuno.

EPMAPS demanda un trabajo altamente profesional, haciéndose énfasis en el cumplimiento de plazos y tiempos desde la fase pre contractual hasta la contractual. El cumplimiento oportuno de los entregables previstos en los contratos así como una buena comunicación son las variables que se destaca de manera espontánea las mismas que son importantes en el momento de establecerse una relación-comercial de confianza en el largo plazo.

Ventaja de ser Proveedor de EPMAPS

Se evidenció como ventaja de ser un proveedor para EPMAPS, el hecho de conocer a la empresa y que un buen desempeño permite volver a trabajar con otros clientes internos en distintas gerencias por las recomendaciones internas. Adicionalmente existe una buena relación con transferencia de conocimiento de los funcionarios y técnicos de la empresa de tal manera que a los proveedores les permite conocer más del sector y por lo tanto eso es un referencial importante para ofrecer el servicio a otras empresas o Municipios.

Se cree que en la empresa existe una visión empresarial y por lo tanto el trato con los proveedores corresponde al de una empresa de gran dimensión y con un equipo profesional abierto para mejoras, por lo tanto se presenta una relación comercial muy seria donde las condiciones están claramente definidas.

A los entrevistados se les leyó el concepto de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento como una empresa ancla pero construida con las variables más importantes de su definición para conocer sus críticas al respecto, a lo que respondieron en común que la gestión de la EPMAPS ha permitido la construcción de una relación sólida entre los proveedores y la empresa, de tal manera que se pueda apoyar su

desarrollo y crecimiento en el largo plazo. Frente a este concepto se les preguntó si estaban de acuerdo con la idea presentada y la mayoría respondieron que efectivamente la EPMAPS puede ser considerada una empresa ancla bajo esas consideraciones.

Además al profundizar más en el tema se mencionó que la EPMAPS tiene un mercado bastante grande por ser la capital del país y por lo tanto dispone de presupuestos bastante extensos en comparación con los de otras empresas, es así que el mercado que EPMAPS hace que demande la cantidad de bienes y servicios similar al de unas 5 empresas pequeñas del mismo sector, es así que es un cliente importante para los entrevistados, siendo en todos los casos, una empresa potencial con quien prevé crecer en ventas.

La discusión más importante en relación al concepto presentado se generó en torno al “crecimiento” ya que si bien por la dinámica del sistema EPMAPS crece y a la par crecen sus proveedores también se ahonda en la consideración de que en proyectos de mayor magnitud los momentos de cambios de administración local crean inestabilidad, afectando también a la relación con algunos proveedores que se dedican a proyectos puntuales y que no dependen necesariamente del trabajo operativo y continuo de la empresa.

Consideración de Desarrollo en las Pymes

En el momento de hablar del “*desarrollo de las pymes*” los entrevistados lo relacionaron con los siguientes conceptos que se presentan en orden de importancia siendo los primeros los que se pronunciaron con mayor frecuencia y posteriormente los que lo hicieron en menor intensidad; el primero en la gran mayoría estuvo relacionado con el crecimiento en las ventas, o mayores ingresos, lo que está fuertemente vinculando con el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; en segundo lugar se menciona el crecimiento en cantidad de empleados o de infraestructura es decir esto se lo ve en algunos casos como una consecuencia en los ingresos o en las ventas ya que les implica disponer de mayor cantidad de personal para responder a sus obligaciones y con ello el de adquirir bienes y servicios mejores, incluso en este punto se menciona la adquisición de tecnología.

EPMAPS incentiva el desarrollo de innovación de sus pymes

Se determinó que en las pequeñas y medianas empresas las decisiones de innovación se encuentran en su mayor parte centralizadas en los dueños y directivos. El poder de decisión, en su mayor parte está constituido por grupos familiares, es así que, se considera que los empleados de mandos medios y operativos participan en menor grado en la implementación de procesos de innovación de gran alcance. La poca regularización de modelos de procesos en las pymes, permite a los empleados incorporar pequeñas innovaciones en aspectos operativos siempre y cuando estos no involucren una fuerte inversión para la pyme.

Las exigencias de clientes como EPMAPS, que requieren satisfacer necesidades cada vez más complejas, se concibe casi como una obligación para que las pymes innoven en tecnología, sin embargo esta condición no se ve motivada de manera espontánea, sino solo como un condicionante. Son los términos de referencia los que motivan procesos de innovación al establecer como condición contractual estas mejoras, esto se vuelve como una restricción más que un motivador ya que si no se cumplen, pueden ser las cotizaciones rechazadas, es por ello que las pymes consideran que en los últimos años ha existido una actividad innovadora pero con un incremento mínimo de manera muy paulatina, es decir en poco grado versus la rapidez con la que crecen sus clientes como la EPMAPS. La restricción presupuestaria es una barrera para incorporar actividades de innovación ya que no consideran esto como parte de los gastos de las pymes de manera continua.

Procesos de Innovación de la EPMAPS se derivan de relaciones con agentes de la cadena de valor

Una de las principales fuentes de conocimiento de nuevos procesos y productos innovadores se determina por la relación de las pymes proveedoras con clientes como EPMAPS, ya que los funcionarios se mantienen constantemente capacitados y requieren de mejores productos y procesos y preguntan a sus proveedores al respecto, es así que las pymes necesitan indagar en relación a las demandas realizadas por sus clientes. Por lo tanto los procesos de innovación de las pymes se asientan principalmente sobre bases internas de conocimiento.

Adicionalmente las pymes poseen una base limitada de recursos para invertir en actividades de I+D internas, pues para ellas constituye un rubro exclusivo de gasto, del cual no ven un beneficio en el corto plazo, es así que las pymes han desarrollado competencias internas para establecer relaciones fructíferas de cooperación con la finalidad de ser capaces de utilizar la información externa e integrarla con la procedente al interior de la empresa.

5.2. Funcionarios de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento

Se realizó entrevistas en profundidad con funcionarios que tienen a su cargo la dirección de Unidades o Departamentos dentro de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento que se encargan de la contratación de bienes y servicios y por lo tanto aquellos que tienen de una manera más directa la relación con los proveedores y los procesos de adquisición.

EPMAPS en funcionarios

Entre las menciones más espontáneas a la pregunta ¿Cómo describirían a EPMAPS? se presentaron las siguientes respuestas: “muy buena empresa”, “empresa eficiente”, “empresa de prestigio”, “empresa líder”, “mi segundo hogar”. En relación a lo mencionado por los proveedores se identifica que las definiciones de los funcionarios tienen una connotación más sentimental y afectiva, ya que se menciona “buena empresa” y “mi segundo hogar”. En este caso la EPMAPS ha logrado consolidarse como una empresa que ha creado un posicionamiento positivo en los funcionarios que trabajan en ella y que también se encuentran encargados de los procesos de contratación con proveedores.

En el momento que se comienza a indagar en la EPMAPS, los funcionarios destacan los aspectos positivos que se vinculan con la administración interna como el hecho de que poseen un modelo de gestión bastante estructurado con personal altamente calificado, por lo cual ha sido acreedora a varios premios tanto nacionales como internacionales, que es una empresa con mucha trayectoria por lo que la convierte en una empresa grande que ha sabido aprovechar eficientemente sus recursos.

En el momento de indagar en el rol de la EPMAPS como anclaje a otros agentes como las Pymes se identificó que la empresa tiene un amplio mercado para abastecer por

lo cual requiere del trabajo de varios proveedores que intervienen como parte de la cadena de valor siendo esta estrategia claramente identificada a nivel institucional. Se destaca que este tipo de procedimientos y políticas en ocasiones es desconocido por los proveedores pero que internamente existe una estrategia empresarial a corto, mediano y largo plazo que los funcionarios de carrera tienen presente en el desenvolvimiento de sus actividades.

Fortalezas y Debilidades de EPMAPS

Los funcionarios tienen mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa que están directamente relacionados con su percepción como empleados de la institución y que muestran una visión diferente a la de los proveedores. Las principales fortalezas mencionadas se concentran en tener políticas definidas y claras en la parte administrativa, se menciona adicionalmente que disponen de muy buena tecnología en los procesos con la incorporación del ERP¹³, que aumentará la eficiencia administrativa y con ello la atención a los clientes y a los proveedores.

La transparencia de la información es una de las fortalezas consideradas por los funcionarios de gran importancia, en especial en relación con los proveedores ya que todas las personas tienen acceso al PAC anual de la empresa donde se identifica los presupuestos y todas las contrataciones previstas, así como a los informes de gestión y los documentos más relevantes de la institución.

Las debilidades también se concentran en algunas demoras en trámites por cumplimiento de varias normativas a las que se encuentra sujeta la empresa, no obstante se argumenta que por la magnitud de trabajo en ocasiones existen estos retrasos pero que cada persona responde a una evaluación semestral de desempeño donde se identifica si está cumpliendo con los resultados esperados de su gestión. Adicionalmente existe un seguimiento por departamento y por cantidad de procesos de contratación que realicen en función de su programación, es así que existe un monitoreo continuo de la gestión interna de la empresa.

¹³ Enterprise Resource Planning (ERP) Es un sistema de gestión basado en un conjunto de información que permite la integración

5.3. EPMAPS como Empresa Ancla

El concepto de empresa ancla también fue presentado a los funcionarios para tener las observaciones pertinentes al respecto:

“EPMAPS es una empresa de prestigio, con alto nivel de credibilidad y una clara estrategia de planificación que permite el desarrollo de pequeñas y medianas empresas proveedoras, apoyando su desarrollo y crecimiento con responsabilidad social, la misma que promueve sistemas productivos altamente dinámicos y competitivos en su cadena de valor. EPMAPS adicionalmente tiene un fuerte conocimiento de su mercado e interacciona con los proveedores con transparencia y promoviendo una transferencia de conocimiento para un trabajo en equipo que permita construcción de una relación a largo plazo”.

Los funcionarios están de acuerdo en que la empresa podría ser una empresa ancla que apoye el desarrollo de los micros, pequeños y medianos empresarios por las características que actualmente presentan y dado que EPMAPS ofrece la oportunidad para que sus ventas (proveedor-EPMAPS) puedan crecer en el largo plazo en conjunto con las mayores demandas de la empresa ancla. No obstante, también se hace una diferencia clara entre los bienes y servicios para este tipo de modelo ya que consideran que se moldearía mejor en el caso de las consultorías donde existe una transferencia de conocimiento de los técnicos a los proveedores y viceversa. Cuando se trata de bienes la situación es diferente porque no existe mayor transferencia de conocimiento ya que el bien se encuentra ya diseñado, e incluso es importado por los proveedores de tal manera que en esos casos la relación comercial entre el proveedor y la EPMAPS se genera desde el plano más administrativo, en la fase pre-contractual y contractual donde existen las firmas de responsabilidad respectivas.

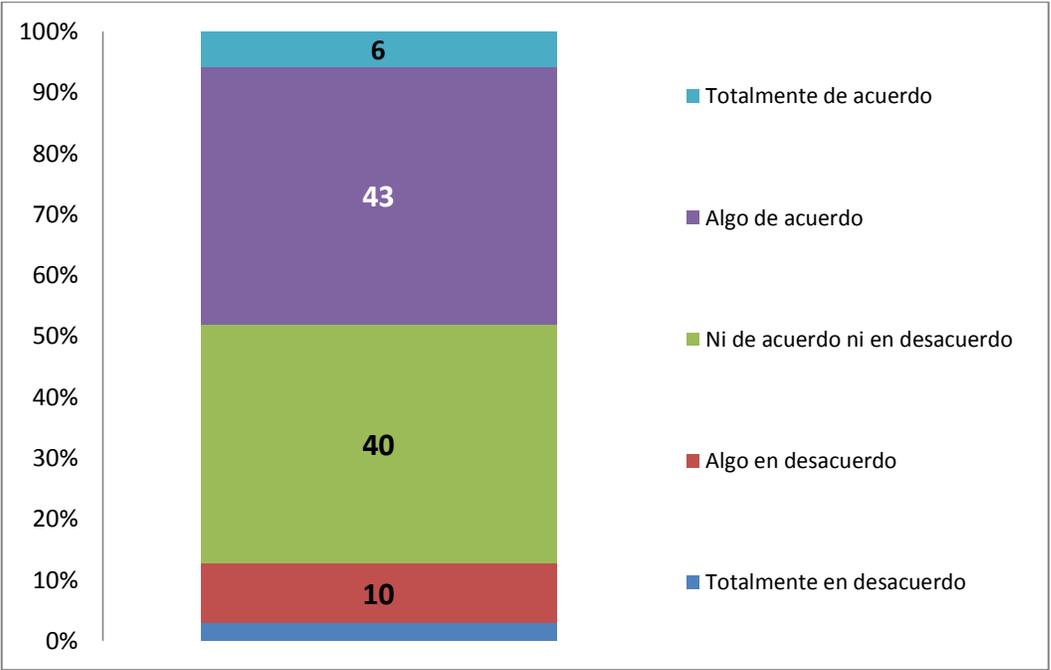
Resultados de las Encuestas Telefónicas

Sólo el 6% de los entrevistados determinan que se encuentran totalmente de acuerdo con el concepto de EPMAPS como empresa ancla, y a pesar de que el 43% menciona estar algo de acuerdo con esta afirmación, la suma de estos dos porcentajes constituye el 49% de todos los entrevistados, por lo tanto alrededor de la mitad de los encuestados no están de acuerdo con tal afirmación. A pesar de que el 51% no estén totalmente de acuerdo con la afirmación solo el 11% presenta un desacuerdo, siendo el porcentaje mayor el 40%, los

mismos que identifican una postura indiferente ya que no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo perceptible que existe un alto nivel de crítica a la propuesta planteada.

Al considerar el porcentaje de top two box, es decir la suma de las dos escalas superiores, en este caso, totalmente de acuerdo y algo de acuerdo se tiene que el 49% tienen una actitud de afirmación a la idea presentada, lo que se compara con un 11% de bottom two box, es decir la suma de las dos escalas inferiores, que en este caso sería totalmente en desacuerdo y algo en desacuerdo, que permite identificar una postura totalmente contraria. Es decir, se tiene un comparativo de una situación afirmativa de un 49% frente a un 11% de una situación negativa en relación a que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento sea una empresa ancla que permite el desarrollo de las Pymes proveedoras. Si bien esto determina una diferencia significativa entre estos porcentajes no quiere decir que se acepta la hipótesis sino que se rechaza por el alto porcentaje de una posición confusa frente a lo presentado que comprendería el 40% de empresas entrevistadas que mencionan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo mencionado, por lo tanto el 61% no respondió afirmativamente a la idea comunicada, es así que lo detallado anteriormente en la investigación cualitativa da mucha valía a responder el porqué a esta crítica.

Ilustración 2 Evaluación del concepto de EPMAPS como empresa ancla



Elaborado por: Gabriela Maldonado

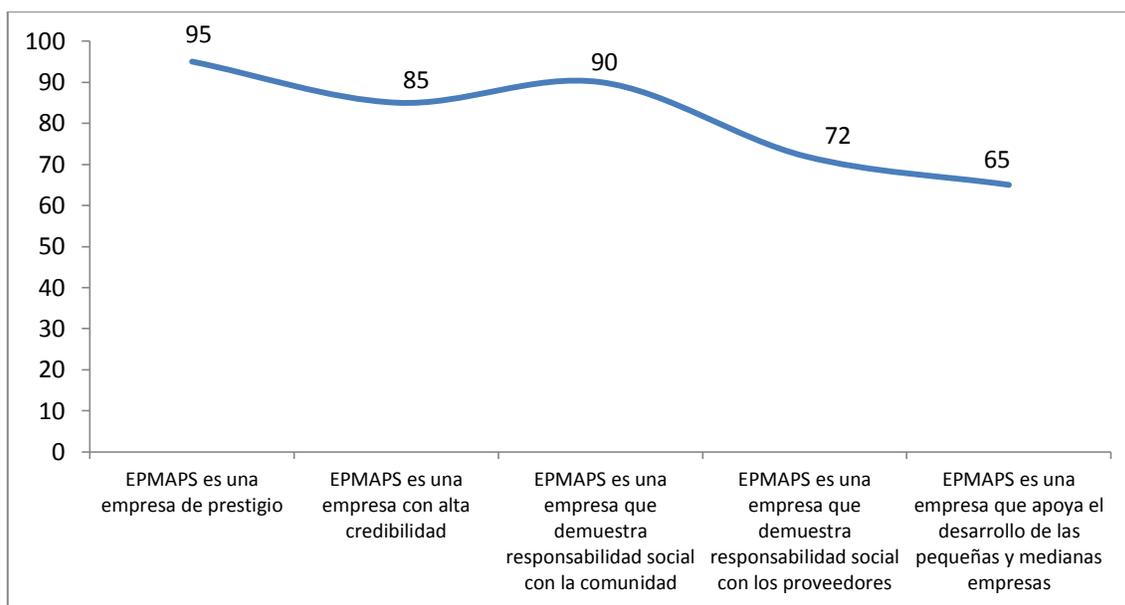
Fuente: Encuestas telefónicas

Adicionalmente se preguntó por aspectos propios de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento para identificar cual es la de mayor acuerdo en los entrevistados, siendo el 95% el de mayor porcentaje identificando a EPMAPS como una empresa de prestigio, posteriormente seguida por la consideración del 90% de una empresa que demuestra responsabilidad social con la comunidad. La que tiene menor porcentaje es el 65% con la consideración de que EPMAPS es una empresa que apoya el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

En relación a si la EPMAPS demuestra responsabilidad social con los proveedores se identifica en un 72% su nivel de acuerdo con esta afirmación.

Las frases evaluadas se presentan a continuación con porcentajes que reflejan el totalmente de acuerdo y algo de acuerdo con cada una las menciones relacionadas con EPMAPS.

Ilustración 3 Frases evaluadas en relación a EPMAPS



Elaborado por: Gabriela Maldonado

Fuente: Encuestas telefónicas investigación

EPMAPS incentiva el desarrollo de innovación de sus pymes

Los funcionarios destacan que debido a la falta de inversión de las pymes en procesos de innovación, ellos deben colocar dentro de los procesos contractuales

características específicas de productos y procesos según las necesidades de la empresa para exigir innovación a las pymes. Se destaca que la EPMAPS dispone de personal altamente calificado tanto en la adquisición de bienes, servicios y consultorías lo que facilita una transferencia de conocimiento a los consultores y proveedores en pro de obtener los mejores resultados para la EPMAPS.

Procesos de Innovación de la EPMAPS se derivan de relaciones con agentes de la cadena de valor

Los funcionarios coinciden en que una de las principales fuentes de conocimiento de nuevos procesos y productos innovadores se determina por la relación de las pymes proveedoras con clientes como EPMAPS, ya que los funcionarios se mantienen constantemente capacitados y requieren de mejores productos y procesos y preguntan a sus proveedores al respecto, es así que las pymes necesitan indagar en relación a las demandas realizadas por sus clientes. Por lo tanto, se considera que los procesos de innovación de las pymes se asientan principalmente sobre bases internas de conocimiento.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Finalmente, por todo lo expuesto se puede identificar que la EPMAPS aún no cumple con todas las características para que se acepte la hipótesis planteada ya que sólo el 6% de los entrevistados está totalmente de acuerdo con que la EPMAPS tiene todas las características descritas en el concepto construido para validar la hipótesis de investigación “La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento es una empresa ancla que permite el desarrollo de sus Pymes proveedoras”. De los resultados de las entrevistas telefónicas se identifica que el 43% se encuentra algo de acuerdo con el concepto construido y se presenta una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) del 40% de los entrevistados. No obstante, a pesar de rechazarse la hipótesis por el alto contenido cualitativo de la investigación se identificó que la EPMAPS tiene un gran potencial para ser “una empresa ancla pública que aporte el desarrollo de sus pymes proveedoras” ya que es considerada una empresa de prestigio y con alto nivel de credibilidad y responsabilidad social sin embargo la percepción de que exista un bajo apoyo en el desarrollo de las pequeñas y medianas así como puntos divergentes en la transferencia de conocimiento entre los funcionarios de la EPMAPS a los proveedores hace que no se cumpla con la hipótesis planteada. Esto se corroboró con los resultados en las frases evaluadas cuantitativamente donde el punto del apoyo de las empresas pymes bajó rotundamente frente a los otros puntos evaluados teniendo un 35% (porcentaje más bajo de las frases evaluadas) de quienes no están de acuerdo con que EPMAPS apoye el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas proveedoras, es así que a continuación se contrastará los aspectos relevantes al respecto:

6.1. Empresa Ancla Pública

El modelo de empresa ancla busca dar solución a una de las grandes problemáticas de las pymes que por falta de incorporación a cadenas de valor de empresas de gran dimensión no se posibilita su mayor desarrollo, es así que para la investigación se utilizó como estudio de caso a la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, argumentando su razón de ser pública con una visión de responsabilidad social. Las buenas

prácticas a nivel de planificación y procesos de contratación transparentes han permitido que sea un referente de empresa pública e incluso que haya obtenido premios de reconocimiento al respecto por el SERCOP.

En la empresa ancla los encadenamientos productivos con sus distintos actores, en este caso direccionado exclusivamente para pymes permiten contribuir a la mayor integración de sus cadenas productivas por lo tanto apoya su desarrollo, para algunos autores esto está determinado como mayores ingresos, mejor innovación, mayor productividad y acceso a mayores mercados, en el caso de la investigación realizada las empresas entrevistadas lo relacionan directamente con un mayor nivel de ventas lo que consecuentemente se asocia a niveles de ingresos que les permitan disponer de una mayor cantidad de empleados, mayor acceso a tecnología y con ello una mejora en sus niveles de productividad e innovación.

El perfil de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento como empresa ancla debe presentar una fuerte percepción de prestigio y credibilidad ya que a diferencia de las empresas privadas estas variantes determinan un nivel de eficiencia y de aceptación que adicionalmente a la cantidad de facturación, y estructura con la que se identifica como una “gran empresa”, le permitirán jugar un rol de anclaje hacia otros agentes como las pymes, con la finalidad de fortalecer la cadena productiva.

Con la unificación de las distintas características importantes que definirían a EPMAPS como una Empresa Ancla se desarrollo un concepto que consolida un concepto para la investigación diseñado a partir de la teoría analizada, el mismo que se analizó con todos los entrevistados. A continuación se presenta el concepto:

EPMAPS es una empresa de prestigio, con alto nivel de credibilidad y una clara estrategia de planificación que permite el desarrollo de pequeñas y medianas empresas proveedoras, apoyando su desarrollo y crecimiento con responsabilidad social, la misma que promueve sistemas productivos altamente dinámicos y competitivos en su cadena de valor. EPMAPS adicionalmente tiene un fuerte conocimiento de su mercado e interacciona con los proveedores con transparencia y promoviendo una transferencia de conocimiento para un trabajo en equipo que permita la construcción de una relación a largo plazo.

6.2. Incentivo en el Desarrollo Innovador de las Pymes Proveedoras de EPMAPS

La EPMAPS es considerada una empresa que garantiza la igualdad de oportunidades en las adjudicaciones y que realiza todos los procesos de contratación en el portal de compras públicas, lo que garantiza a las Pymes la transparencia de los procesos y alienta a los proveedores a cumplir con procedimientos ordenados y planificados para sus contrataciones.

Adicionalmente los procesos incentivan la participación de nuevas empresas con la finalidad de renovar el portafolio de proveedores y garantizar contratación de las mejores propuestas que vayan en función de los objetivos estratégicos de la empresa, sin embargo los proveedores consideran que el principal desarrollo viene de su trabajo constante ya que no identifican políticas claras de apoyo a las pymes, desvinculando un proceso de contratación transparente con un apoyo al desarrollo, considerando incluso en algunos casos que los procesos pre contractuales tardan algún tiempo lo que deteriora esta relación eficiente de empresa con proveedor.

Las pymes proveedoras entrevistadas consideran que junto con un trabajo responsable, serio y profesional de su parte, la EPMAPS permite un mayor crecimiento en ventas específicamente con la empresa, no obstante se destaca que el crecimiento de las mismas está totalmente relacionado al esfuerzo de ellas por cumplir eficientemente con los contratos de tal manera que la confianza generada afianza una relación comercial a largo plazo.

El desarrollo de las pymes se lo asocia principalmente al crecimiento en ingresos, lo cual se convierte en el motor que permite que se invierta más en empleados, tecnología y capacitación. A pesar de que se considera que la EPMAPS es una empresa de gran dimensión que puede anclar a las pymes, este crecimiento no se encuentra explícito en la estrategia empresarial lo que impide que se cuantifique el efecto de esta política.

Al considerar a las empresas pymes proveedoras como actores que forman parte de la cadena de valor de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento se

requiere una sinergia de intereses con la finalidad de llegar a objetivos en común por lo tanto este es un aspecto importante a considerarse para el crecimiento de las pymes con el apoyo de las empresas anclas, caso contrario perderá fuerza a través del tiempo. Esto posibilita que los términos acordados en los contratos beneficien a ambas partes y se establezcan instrumentos jurídicos que respalden esto.

Es así que se rechaza la hipótesis de que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento permita el desarrollo de sus pymes proveedoras.

En el marco teórico se mencionaba la validación de que una empresa pública para ser considerada ancla requiere tener un gran prestigio y alta credibilidad, siendo estas variables de cumplimiento en EPMAPS, ya que algunos funcionarios así como proveedores la consideran un referente a nivel nacional e internacional de gestión lo que ha permitido posicionarla con estas variables. Por lo tanto la principal deficiencia para que la EPMAPS sea considerada una empresa ancla pública que apoye en el desarrollo de las Pymes se presenta en que a pesar de ser una empresa de gran dimensionamiento, con un alto conocimiento del mercado no ha determinado políticas explícitas que puntualicen la transferencia de conocimiento, tecnología e incentivo de relaciones de largo plazo con los proveedores concluyéndose que la EPMAPS no ha permitido el desarrollo de sus proveedoras Pymes.

En las entrevistas telefónicas se presentó ideas puntuales para conocer más de la percepción de la EPMAPS, para identificar cual es de mayor acuerdo en los entrevistado, siendo altamente reconocido el tema de que la EPMAPS es una empresa de prestigio con un 95% y que es una empresa con alta credibilidad con un 85%, por lo tanto el nivel de imagen de la empresa pública se ve bien evaluada, siendo el de menor aceptación el que corresponde a que la EPMAPS apoya el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, que se valida con lo mencionado en el estudio cualitativo donde se concibe que el desarrollo de las Pymes se genera de manera interna con el esfuerzo de cada una de las firmas por mejorar y que si bien existe alta transparencia y claros términos con la EPMAPS para apoyar a las Pymes, eso depende en gran medida de ellas mismas. Además la responsabilidad social de la EPMAPS se vincula más con la comunidad que con los proveedores.

En relación a la innovación de la pymes por su poca capacidad para moldear e influenciar en el entorno externo, la innovación se produce de manera reactiva, como respuesta a circunstancias cambiantes del entorno que se determina por la exigencias determinadas por la EPMAPS y no como parte de una estrategia proactiva a largo plazo debido a que las decisiones de inversión al respecto se centralizan en los directivos que generalmente son los dueños o tienen una relación familiar con los mismos, eso hace que los empleados tengan poca incidencia en la implementación de procesos innovadores.

En relación a la innovación como proceso de aprendizaje interactivo, confianza y reciprocidad se considera que existen en las pymes un escaso mercado organizado motivado por el intercambio de información cualitativa y la cooperación mutua que se presenta con proveedores como la EPMAPS. Es así que, la confianza y reciprocidad en las pymes adquiere más relevancia en los procesos de innovación, mientras más pequeña es la organización pero no se ha podido validar el incentivo en los procesos de innovación por parte de la EPMAPS, solo en casos esporádicos donde se considera estos procesos como condicionantes contractuales.

Si bien los procesos de innovación de las pymes proveedoras en mayor influencia se derivan de las relaciones entre empresas, principalmente establecidas con agentes de su cadena de valor, ya que se identificó que los actores tradicionales de I+D, no tienen ninguna relación y mucho menos aporte a los procesos de innovación de las pymes. Esto ocasiona procesos de innovación en el corto plazo, sin que exista una proyección de implementación de actividades continuas de innovación en el largo plazo.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

1. Se rechaza la hipótesis de que la EPMAPS incentive el desarrollo de innovación de sus pymes proveedoras ya que las pymes han desarrollado escasas competencias internas para establecer relaciones fructíferas de cooperación con la finalidad de ser capaces de utilizar la información externa proporcionada por EPMAPS e integrarla con la procedente al interior de la empresa. El papel del cliente en estos procesos es indispensable ya que estas se ven impulsadas por sus clientes a realizar nuevos desarrollos tecnológicos, no obstante en el caso de las pymes proveedoras de la EPMAPS solo en escasos casos los han posibilitado a través de requerimientos contractuales.
2. Los procesos de innovación de las pymes proveedoras de la EPMAPS se derivan de las relaciones principalmente establecidas con agentes de su cadena de valor ya que los agentes de I+D no realizan ningún esfuerzo para poder resolver los problemas específicos de las pymes, por lo tanto fuera de las relaciones que se producen dentro de la cadena de valor son escasos los vínculos con empresas competidoras o universidades y centros tecnológicos, dando como consecuencia procesos de innovación en el corto plazo sin que exista una proyección de implementación de procesos continuos de innovación en el largo plazo.
3. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento no cumple con la hipótesis de que la EPMAPS es una empresa ancla que permite el desarrollo de sus Pymes proveedoras ya que si bien incentiva una relación transparente y colaborativa con los proveedores, existen aún factores como el incentivo a procesos de innovación, la transferencia de conocimientos y en sí el apoyo el desarrollo en general de las pymes que fueron criticados por los entrevistados, al ser visto como un aspecto que depende en su mayor parte de la gestión interna empresarial.
4. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento es percibida como una empresa de prestigio y trayectoria que si bien cumple con la mayoría de los aspectos de una empresa ancla, por la magnitud de los proyectos que maneja y por sus características puntuales, requiere incorporar a su estrategia institucional un objetivo estratégico de apoyo a los microempresarios con la finalidad de desarrollar

programas puntuales que permitan potenciar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas y por lo tanto mejorar su productividad.

5. Tanto la Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 y Ley Orgánica de Empresas Públicas, tienen normativas que apoyan las políticas estatales inclusivas y que con el cambio de la matriz productiva buscan potencializar y fortalecer distintos actores de la cadena de valor, en especial a las pymes por tener un rol trascendente y de impacto en la economía nacional, por lo tanto existe el potencial para que empresas públicas incorporen el modelo de empresa ancla con una estrategia clara de apoyo e incentivo a procesos de innovación de las pymes en el país.
6. La Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento tiene gran potencial para convertirse en una empresa ancla pública que apoya el desarrollo innovador de las pymes, ya que este incentivo puede ser parte de la política de responsabilidad social con sus proveedores. Promover procedimientos dinámicos con las pymes proveedoras en la cadena de valor promueva la transferencia de conocimiento en un trabajo en equipo, que permitirá la construcción de la relación comercial a largo plazo.
7. La Empresa Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento a pesar de tener acceso a un amplio mercado, disponer de la infraestructura, capital, cantidad de empleados, y activos que la convierten en una gran empresa no es considerada actualmente como ancla debido a que no ha logrado proyectar un trabajo en equipo con los proveedores de tal manera que reconozcan que son parte de los procesos productivos de su cadena de valor que apoyen su desarrollo innovador.

BIBLIOGRAFIA

- Albizu, Eneka, Mikel Olazaran, Beatriz Otero y Cristina Lavía, “Innovación en las pymes industriales: una visión desde el modelo interactivo”, Universidad del país Vasco UPV-EHU 2011
- Álvarez, Durán Mariano, José San Salvador, *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas*, Cepal/GTZ/Cenpromype, 2009.
- Álvarez, Mariana, J.L. Abreu, *Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa*, Monterrey - México, NL. (2008)
- Anlló, Guillermo, Roberto Bisang, Guillermo Salvatiera, Marquetti Nodarse, *Del mercado a la integración vertical por los encadenamientos productivos, los cluster, las redes y las cadenas globales de valor*, Colección Documentos de Proyectos CEPAL, 2009.
- Barcena, Alicia, Antonio Prado, *Como mejorar la competitividad de las pymes en la unión europea y América Latina y el Caribe*, Cepal Naciones Unidas (2013).
- Cattan, María José, Denisse Villalta, *Investigación de la responsabilidad social de las empresas públicas en Guayaquil, situación actual y modelo de implementación*, Guayaquil-Ecuador (2013), Tesis de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Nacional.
- Cencio Silva, Jorge “*Las empresas públicas en Uruguay*”, Sección Economía, Uruguay, 2000, s/f.
- CONQUITO, CAF, “*Integración de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región Quito Pichincha*”, Quito-Ecuador 2008, s/f.
- Dasí Rodríguez, Sonia, Martínez Pérez, Juan Francisco “Teorías del crecimiento de la empresa”. *Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica*, ICE, vol. 858, núm. 1, enero-febrero, 2011.
- Dirección Nacional de Personal del Ecuador, Consejo Nacional de Desarrollo, Asociación Latinoamericana de Administración Pública, Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, *Memoria del Seminario Internacional Gestión de Empresas Públicas en América Latina*, Quito-Ecuador, DNP-ILDIS. Humana (1990), Ediciones de la Banda Oriental S.R.L.
- INEC - Dirección de Producción de Estadísticas Económicas, *Informe Análisis Coyuntural*, Quito-Ecuador (Mayo 2011), INEC.

- Jongh, Robert, Reintje Van Haeringen, Laura Fahndrich, Cristian Martin, José Antonio Campusano y Justin Bench *Negocios Inclusivos, creando valor para América Latina* Washington Estados Unidos: SNV y WBCSD, 2010.
- Licandro, Oscar D. “Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos”. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica*, Telos, vol. 15, núm. 1, pp. 32-4, enero-abril, 2013.
- García, Garnica, Alejandro, Eunice Leticia Taboada Ibarra, *Economía: Teoría y Práctica*, Nueva Época, Número 36 (2012).
- Lázaro, María, Marcos Esperanza, Sira Vega, *Experiencias en integración de métodos cualitativos y cuantitativos*, Madrid (2006), Editorial JISBD.
- Olazarán, Mikel, Beatriz Otero, Peio Ayerdi, Ricardo Feliu, Iñaki Lavilla, Eneka Albizu, Cristina Lavía, *Pymes industriales y sistema de innovación en Navarra*, Navarra(2012), Primera Edición, Editorial Ominia Publisher SL.
- Porter, Michael, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Barcelona, 2006 Ediciones Deusto.
- Red Productiva USAID, “*Innovación productiva en el Ecuador*”, Quito-Ecuador 2009, Torrescal.
- Rubio, García Fernando, *Estudio sobre Empresas Públicas*, AVS Promotores Públicos, Madrid, Editorial DYKINSON.
- Salgado, Elvira, *Teoría de costos de transacción: Una breve reseña*, Bogotá-Colombia, Universidad Javeriana Bogotá (2003).
- Secretaría Nacional de Planificación, *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*, Quito-Ecuador (2013), SENPLADES.
- Segura, Sánchez, Julio, *La importancia de las Instituciones Públicas para el Crecimiento potencial: el caso de la economía española*, Barcelona (2005).
- Vergés Joaquim, *La eficiencia comparativa Empresa Pública vs Privada*, Caracas-Venezuela, Abril 2011.
- Vidaurre, Arias Alma (2012). “Buenos Resultados de Empresas Anclas”. *El Nuevo Diario.com.ni*, febrero 24, Sección Economía.
- Villarán, Fernando, *Riqueza Popular: Pasión y gloria de la pequeña empresa*, Perú, Ediciones del Congreso de la República del Perú.
- Zari, Julio, *El agua y Quito*, Quito- Ecuador, 2009, Editorial El Conejo.

Zarco Juan, “Reseña de la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social-Eduardo Bericat”, *Revista Española de las Investigaciones Sociológicas*, España, núm. 89, 2000, pp. 370-372, Centro de Investigaciones Sociológicas.

Zevallos, Emilio, *Obstáculos al Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas de América Latina*, Perú (2006), Difu.

Zevallos Othón, Memoria de Sostenibilidad 2013, Quito-Ecuador, EPMAPS.

DOCUMENTOS

Periódico La Hora (2010), “10 Empresas Anclas promoverán cadenas productivas”, Sección: Economía, 16 Septiembre 2010.

Revista Corporación Ekos (2013) Nro. 234, “Pymes: Contribución clave en la Economía”, Sección Especial, Octubre 2013.

Manual Negocios Productivos USAID, “10 Experiencias exitosas de fomento bajo el enfoque de empresa ancla”, 2009.

Historia de agua en Quito EPMAPS, 2011.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. 22 de julio de 2008

Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, 2013.

ENTREVISTAS PROFUNDIDAD

Entrevista Cód. 1.01 Obra, Marzo 2013

Entrevista Cód. 1.02 Obra, Enero 2013

Entrevista Cód. 2.01 Servicios, Febrero 2013

Entrevista Cód. 2.02 Servicios, Marzo 2013

Entrevista Cód. 2.03 Servicios, Marzo 2013

Entrevista Cód. 3.01 Bienes, Enero 2014

Entrevista Cód. 3.02 Bienes, Febrero 2014

Entrevista Cód. 4.01 Consultoría, Noviembre 2013

Entrevista Cód. 4.02 Consultoría, Diciembre 2013

Entrevista Cód. 4.03 Consultoría, Diciembre 2013

Entrevista Cód. 4.01 Funcionario Abastecimientos, Diciembre 2013

Entrevista Cód. 4.02 Funcionario Contrataciones Técnicas, Noviembre 2013

Entrevista Cód. 4.03 Funcionario Gerencia Filial, Septiembre 2013

96 Entrevistas Telefónicas Cód. ET1-ET96, Campo Enero a Julio 2013.

ANEXOS

ANEXO 1

PROVEEDORES

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre:

Edad:

Empresa pertenece:

PERFIL DE LA EMPRESA

ACTIVIDAD ROMPE HIELO

1. ¿Cómo es una típica semana de trabajo?

CULTURA ORGANIZACIONAL

2. ¿Cómo describirían su estilo de vida en el trabajo? (MOD: ajetreado, estresado, tranquilo, en armonía, etc.)
3. ¿Qué tipo de servicios presta la empresa en la que trabaja?
4. ¿Cuánto tiempo en el mercado tienen?
5. ¿Con que sectores trabajan? ¿En qué proporción?
6. ¿Qué tipo de clientes considera usted que tienen?
7. ¿Cómo es el trato con tus clientes?
8. ¿Qué tipo de contrato tiene con sus clientes?

EPMAPS

9. ¿Cuánto tiempo ha tenido relación laboral con EPMAPS?
10. ¿Cómo usted describiría a EPMAPS?
11. ¿Cuáles son las principales ventajas de trabajar con EPMAPS en relación a otras empresas del sector?
12. ¿Cuáles son las principales desventajas de trabajar con EPMAPS en relación a otras empresas del sector?

13. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de EPMAPS con sus proveedores?
14. ¿Cómo describiría la relación laboral que tiene con EPMAPS?

RESPONSABILIDAD SOCIAL

15. ¿Qué significa que la empresa es “socialmente responsable con los proveedores”?
16. ¿Cómo cree que ha ido cambiando las políticas en relación con los proveedores?
17. ¿Cuál es la motivación para que la empresa establezca este tipo de políticas?, por qué?
18. ¿Ustedes mantienen contacto con sus proveedores? (MOD: teléfonos, internet, etc.)
19. ¿De estos medios de comunicación... cuál es el que ustedes prestan mayor atención para tratar con sus proveedores? (MOD: hacer un ranking)

EPMAPS COMO TIPO DE CLIENTE

20. ¿Cómo clasificaría a EPMAPS dentro de sus clientes?
21. ¿En qué departamento se establece la mayor relación con sus clientes?
22. ¿Con qué frecuencia utilizan los servicios que usted presta?
23. ¿Existe mucha variación en los servicios que le presta a la empresa?
24. ¿Cuánto son en promedio los montos de los proyectos que maneja con EPMAPS?
25. ¿Qué mes es el que más requieren de sus servicios?
26. ¿Qué aspectos son los más valorados en los servicios que usted presta?
27. ¿Cómo es el proceso de contratación?
28. ¿Qué tiempo demoran los trámites de contratación? ¿Por qué?

PRESENTACIÓN DEL CONCEPTO EMPRESA ANCLA

Le voy a presentar un concepto o idea desarrollado para la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento con la finalidad de que me de sus comentarios al respecto

29. ¿Qué es lo que más les gustó de esta idea de empresa?, por qué?
30. ¿Considera que EPMAPS permite el desarrollo de las pymes?, por qué?
31. ¿Qué es lo que menos les gustó de esta idea de empresa?, por qué?
32. ¿Qué beneficios le da este modelo en una empresa?
33. Considera que (mencionar nombre de la empresa) tiene estas características? Si, No
¿Por qué?
34. Considera usted que existe apoyo a los pequeños y medianos empresarios? Si, No
¿Por qué?
35. Considera que hay transferencia de conocimiento a los microempresarios que trabajan de proveedores con ustedes? Si, No ¿Por qué?
36. ¿Cuál sería su recomendación a EPMAPS para que fortalezca el concepto anteriormente mencionado y la pueda considerar como “empresa ancla pública”?
(moderador hacer la pregunta en caso de que exista puntos a mejorar determinados durante el proceso de la entrevista).

CIERRE Y AGRADECIMIENTO

ANEXO 2

FUNCIONARIOS DE LA EPMAPS

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre:

Edad:

Gerencia a la que pertenece:

GENERALIDADES DE LA EPMAPS

ACTIVIDAD ROMPE HIELO

1. ¿Cómo es una típica semana de trabajo?

RELACIÓN CON EPMAPS

2. ¿Cuánto tiempo trabaja en la EPMAPS?
3. ¿Qué actividad desempeña en EPMAPS?
4. ¿Cómo describiría a la EPMAPS?
5. ¿Cuáles son las principales ventajas de trabajar con EPMAPS en relación a otras empresas del sector?
6. ¿Cuáles son las principales desventajas de trabajar con EPMAPS en relación a otras empresas del sector?
7. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de EPMAPS con sus proveedores?
8. ¿Cómo describiría la relación laboral que tiene con EPMAPS con sus proveedores?

SOCIALMENTE RESPONSABLE CON LOS PROVEEDORES

9. ¿Usted considera que EPMAPS es “socialmente responsable con los proveedores”?
10. ¿Cómo cree que ha ido cambiando las políticas en relación con los proveedores?
11. ¿Cuál es la motivación para que la empresa establezca este tipo de políticas?, por qué?
12. ¿Ustedes mantienen contacto con sus proveedores? (MOD: teléfonos, internet, etc.)
13. ¿Cómo considera que es esta relación con los proveedores?, ¿por qué?

14. ¿De estos medios de comunicación... cuál es el considera más importante en el trato con sus proveedores? (MOD: hacer un ranking)

Le voy a presentar un concepto o idea desarrollado para la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento con la finalidad de que me dé sus comentarios al respecto.

37. ¿Qué es lo que más les gustó de esta idea de empresa?, por qué?

38. ¿Considera que EPMAPS permite el desarrollo de las pymes?, por qué?

39. ¿Qué es lo que menos les gustó de esta idea de empresa?, por qué?

40. ¿Qué beneficios le da este modelo en una empresa?

41. Considera que la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento tiene estas características? Si , No ¿Por qué?

42. Considera usted que existe apoyo a los pequeños y medianos empresarios? Si, No ¿Por qué?

43. Considera que hay transferencia de conocimiento a los pequeños y medianos empresarios que trabajan de proveedores con ustedes? Si, No ¿Por qué?

44. Que le han comentado sus proveedores en relación a el deseo de trabajar en el largo plazo con ustedes?

CIERRE Y AGRADECIMIENTO

ANEXO 3

EMPRESAS PROVEEDORAS DE LA EPMAPS

Entrevista Telefónica

Nombre de la Empresa:

Años en el mercado:

1. ¿La empresa es considerada pequeña o mediana empresa?

Pequeña empresa	01 continuar
Mediana empresa	02 continuar
Otra	03 terminar

2. ¿La empresa_____ (mencionar nombre) ha prestado algún servicio o bien u obra a la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS durante todo el año 2013?

Si	01 continuar
No	02 terminar

Le solicito comunicarme con la persona responsable de la relación comercial con la EPMAPS. Estoy realizando una entrevista en relación de EPMAPS con el permiso de las autoridades respectivas, por favor dedicarme tres minutos de su tiempo para responder a unas pocas preguntas.

3. Le voy a leer una idea de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra usted con lo que acaba de escuchar?

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

Por qué? _____

4. De las siguientes frases por favor, en la misma escala mencionada anteriormente ¿Qué tan de acuerdo está usted con los siguientes enunciados?

Frases	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. EPMAPS es una empresa de prestigio	1	2	3	4	5
2. EPMAPS es una empresa con alta credibilidad	1	2	3	4	5
3. EPMAPS es una empresa que demuestra responsabilidad social con la comunidad	1	2	3	4	5
4. EPMAPS es una empresa que demuestra responsabilidad social con los proveedores	1	2	3	4	5
5. EPMAPS es una empresa que apoya el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas	1	2	3	4	5

Para quienes contestas 4 y 5 en frase cód. 5 ¿Qué recomendaría para EPMAPS apoye en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas? _____

ANEXO 3

CONCEPTO DESARROLLADO DE EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO COMO EMPRESA ANCLA PÚBLICA

EPMAPS es una empresa de prestigio, con alto nivel de credibilidad y una clara estrategia de planificación que permite el desarrollo de pequeñas y medianas empresas proveedoras, apoyando su desarrollo y crecimiento con responsabilidad social, la misma que promueve sistemas productivos altamente dinámicos y competitivos en su cadena de valor. EPMAPS adicionalmente tiene un fuerte conocimiento de su mercado e interacciona con los proveedores con transparencia y promoviendo una transferencia de conocimiento para un trabajo en equipo que permita la construcción de una relación a largo plazo.

Se presenta el concepto desarrollado de la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento como un anexo independiente porque permitió la optimización de recursos de impresión y adicionalmente apporto para que la misma definición sea utilizada con todas las herramientas de la investigación.