

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR

TESIS DE GRADO

TITULO

**ASIMETRÍAS EN LA COMPETENCIA DE LAS PYMES DE
LÍNEA BLANCA EN EL CANTÓN ESMERALDAS**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE ING. EN
COMERCIO EXTERIOR**

AUTORA

SAMANTA PAOLA HERNANDEZ VASQUEZ

ASESOR

MG. MARIO ARMAS

ESMERALDAS, 2025

Presidente tribunal de Graduación

Mgt. Francisco Mila
Lector 1

Mgt. Andrea Dueñas
Lector 2

Mgt. Andrea Dueñas
Director de la carrera

Esmeraldas, 10 de febrero del 2025

AUTORÍA

Quien suscribe Samanta Paola Hernández Vásquez con C.I N.º 0803815166, hace constar que es la autora de la Tesis Titulada: Asimetrías En La Competencia De Las Pymes De Línea Blanca En El Cantón Esmeraldas, el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del asesor de dicho trabajo. En tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto de dicho trabajo.

Samanta Paola Hernández Vásquez

En la ciudad de Esmeraldas, del 2025

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas, a mis profesores en especial al Mg. Mario Armas quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

DEDICATORIA

A mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

Quiero dedicarle este trabajo a mi amorosa familia esposo y dos hijas que gracias a la constancia y el apoyo de todos ustedes esto hoy no sería posible.

El resultado de este trabajo, está dedicado a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. A mi director de Tesis y maestros a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual me abrió sus puertas, preparándome para un futuro competitivo.

Índice

Introducción	1
Presentación del tema	1
Planteamiento del problema	1
Justificación	2
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Capítulo I: Marco Teórico	5
1.1 Bases Teóricas	5
1.2 Antecedentes	8
1.3 Marco Legal	10
Capitulo II: Metodología	11
2.1 Tipo De Investigación	11
2.2 Población Y Muestra.	11
2.3 Métodos	11
2.4 Técnica e Instrumento	11
2.5 Operacionalización de las variables	13
Capitulo III	20
3.1 Resultados	20
3.1.1 Gestión de Dirección	20
3.1.2 Gestión operativa	24
3.1.3 Gestión de los procesos de Apoyo	28
Capitulo IV	31
1.4 Discusión	31
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Anexos	35
Bibliografía	40

Índice de Tabla

Tabla 1: Procesos de dirección en las microempresas	20
Tabla 2: Procesos de dirección en las medianas empresas	21
Tabla 3: Procesos de dirección.....	23
Tabla 4: Procesos operativos de las micro empresas	24
Tabla 5: Procesos operativos de las medianas empresas	26
Tabla 6: Procesos operativos.....	27
Tabla 7: Procesos de apoyo de las micro empresas.....	28
Tabla 8: Procesos de apoyo de las medianas empresas	29
Tabla 9 Procesos de apoyo.....	30

Índice Gráfico

Figura 1: Procesos de dirección de las medianas y micro empresas	23
Figura 2: Procesos operativos de las medianas y micro empresas	27
Figura 3: Procesos de apoyo de las medianas y micro empresas	30

Resumen

Las asimetrías hoy en día marcan un papel fundamental en la competitividad de las empresas puesto que se refiere a la diferencia que existe entre ellas y la influencia que tienen estas a la hora de tomar decisiones en función al competidor. Este estudio tuvo como objetivo definir la asimetría en la competencia de las PYMES de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas. La investigación se llevó a cabo a través del método descriptivo y se aplicó un muestreo intencional estratégico, ya que las encuestas fueron realizadas a 3 medianas empresas y 3 microempresas de línea blanca, además se aplicó el método inductivo. Entre los resultados más relevantes se encuentra las grandes falencias que tienen las micro empresas en sus procesos de gestión directiva, operativa principalmente en el de apoyo donde las medianas presentan mejores resultados debido al buen manejo de la información y soporte en la tecnología existiendo de tal manera grandes asimetrías que afecta a la competitividad de las primeras.

Palabras claves: competitividad, asimetrías, procesos, micro y mediana empresa.

Summary

The asymmetries today mark a fundamental role in the competitiveness of companies since it refers to the difference that exists between them and the influence that these have when making decisions based on the competitor. This study aimed to define the asymmetry in the competition of white line SMEs in the city of Esmeraldas. This study was carried out through the descriptive method and a strategic intentional sampling was applied, since the surveys were carried out on 3 medium-sized companies and 3 white line micro-companies, in addition to the inductive method. Among the most relevant results are the great shortcomings that micro companies have in their managerial management processes, mainly operational in support where the medium one's present better results due to the good management of information and support in technology existing in such a way large asymmetries that affect the competitiveness of the former.

Introducción

En el Ecuador las Pequeñas y Medianas Empresas desempeñan un rol de gran importancia en la economía nacional, debido a su influencia en la generación de empleo y el crecimiento económico. Por lo tanto, el buen funcionamiento y la estabilidad de las mismas aporta en gran medida, al desarrollo de muchas ciudades de país.

Esmeraldas es una de las ciudades en donde se ve refleja el aporte que dan estas Pymes a sus habitantes, ya que generan fuentes de empleos y apoyan la economía, sin embargo, la pandemia ha impulsado un entorno cada vez más complejo, donde las empresas que tengan fortalezas y puedan acoplarse a entornos cambiantes son las que podrán sostenerse en los mercados locales.

A más de esta realidad, la aparición de grandes competidores es otro de los retos que pueden enfrentar las pymes de este sector, teniendo en cuenta las asimetrías de competitividad existentes entre las grandes y micro empresa de la ciudad.

Presentación del tema

Es primordial llevar a cabo una investigación sobre la Asimetrías en la competencia de las PYMES de línea blanca.

Planteamiento del problema

La provincia de Esmeraldas se caracteriza por tener un aparato comercial formado principalmente por microempresas las cuales aportan significativamente al empleo. En las últimas décadas en el mercado Esmeraldeño, han llegado nuevas empresas que están en el rango de pequeñas y medianas lo que ha generado mayor competitividad en un mercado de microempresas con poca gestión competitiva (Mila et al. 2018).

Las asimetrías existentes entre el tamaño de la empresa influyen en la capacidad de competir, y mantenerse en el mercado.

En la ciudad de Esmeraldas mientras iban apareciendo grandes competidores como la Cooperación La Favorita, con su cadena de supermercados, se iba identificando el cierre de algunos micro negocios de emprendimiento local, uno de los casos conocidos fue la Despensa Más X Menos.

Sin embargo, por el momento no se tiene evidencia empírica de la influencia que tiene en la sostenibilidad de las microempresas frente a la aparición de grandes competidores, y como las asimetrías de competitivas influyen o no en su sostenibilidad, lo que impide que tanto los gobiernos locales, como los empresarios, puedan tener una perspectiva adecuada para la toma de decisiones.

Justificación

Las pequeñas empresas son sujetos económicamente relevantes en la economía y sin lugar a dudas de mucha importancia en el desarrollo comercial de las ciudades. Su importancia es relativa en términos de empleo y de producción dependiendo de la naturaleza y la actividad comercial a la que se dedican, a más de acercar un sin número de productos y servicios a poblaciones relativamente pequeñas donde grandes empresas por términos de rentabilidad y oportunidad, no realizarían su actividad comercial.

El desarrollo poblacional de las ciudades y el acelerado incremento tecnológico abre nuevas oportunidades empresariales en la captación de nuevos mercados para empresas grandes quienes expanden sus negocios abriendo nuevas sucursales con patentes nacionales e internacionales; es el caso de la presencia de la empresa mayorista “CASTRO” en la ciudad de Esmeraldas, que, por el volumen de su negocio, su accionar habría perjudicado la estabilidad de las micro empresas existentes.

Desde el punto de vista del cliente lo mencionado anteriormente es beneficioso ya que los precios a los que se pueden obtener en porcentajes considerables los productos y servicios que brindan estas empresas por su gran tamaño normalmente son más económicos en relación a los que ofertan los pequeños negocios, y esto desde la perspectiva de los pequeños negocios donde cuya actividad comercial es la misma a pesar de llevar años en el mercado el impacto puede ser muy alto dentro de su participación en el mercado.

Por lo antes mencionado y basándonos en hechos históricos de la desaparición del mercado de pequeños negocios de la ciudad de Esmeraldas, cuando se enfrentan a repentinos aparecimientos de empresas comerciales grandes, se plantea la necesidad de realizar un análisis de las asimetrías de las grandes empresas con las pequeñas de la ciudad de Esmeralda y su impacto en la competitividad y sostenibilidad de las mismas, enfocado al sector de línea blanca.

Objetivos

Objetivo general

- Identificar la asimetría de competitividad existente en las PYMES de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas.

Objetivos específicos

- Describir la gestión directiva de las medianas y microempresas de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas
- Detallar la gestión operativa de las medianas y microempresas de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas
- Describir la gestión de los procesos de apoyo de las medianas y microempresas de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas.

Capítulo I: Marco Teórico

1.1 Bases Teóricas

La competitividad no es otra cosa que la capacidad que tienen las empresas para competir en el mercado nacional e internacional de forma exitosa utilizando al máximo sus fortalezas en el entorno en que trabajan, de tal forma generan riquezas y empleo a la economía del país (Rubio y Baz, 2004).

Para la Corporación Bi (2021), la competitividad es la capacidad que tienen las empresas para proporcionar productos o servicios que cumplan con buenos estándares de calidad, con precios competitivos y generando una buena satisfacción en el cliente frente a los competidores; utilizando herramientas que propaguen el rendimiento de los recursos.

Según Home (2016) definir a la competitividad resulta algo muy complejo que a lo largo de la historia se ha venido tratando, cuyo inicio empieza en la década de los 80 con Michael Porter y su análisis a la ventaja y estrategia competitiva.

Siendo este tema uno de los más tratados en la actualidad por los directivos en las organizaciones Quintana y Fierros (2021); manifiestan que los buenos niveles de competitividad aportan al crecimiento de una empresa y tienen relación con el liderazgo como elemento determinante para alcanzar los objetivos deseados por los directivos y una de las razones por lo que las organizaciones no pueden lograr ser competitivas en el mercado se debería a que no ejercen un buen liderazgo.

Por otro lado, no solamente se debe enmarcar que el tema de competitividad tiene que ver con crecimiento si no que existen varios factores que determinan el nivel de competitividad como lo establece Suñol (2006), quien señala los siguientes: la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura productiva nacional, la tasa de inversiones y la tecnología.

Asimismo, de acuerdo con la OCDE (1992), los elementos que influyen en la competitividad de las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de proceso productivo y de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación.
- Características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- Relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad.

Del planteamiento anterior Argudo (2017), también menciona varios elementos que ayudan a las empresas a hacer frente a la competencia tales como: la innovación, mejoras continuas, procedimientos organizacionales, recursos físicos, financieros y elaboración de estrategias.

Roldán (2016), señala que la competitividad para las grandes y pequeñas empresas se divide en dos grupos: la interna y externa, señalando que la primera es el potencial que tiene la organización para lograr que los factores como trabajadores y capital de productividad sean más eficientes; en cuanto a la externa se refiere a las ventajas competitivas frente al mercado en el que se desarrolla, teniendo como factor la innovación.

Siendo así Armijo et al. (2019), define a la competitividad en las Pymes como la capacidad que poseen para hacer frente a sus competidores, utilizando para ello ciertas características que deben ir adquiriendo, como eficiencia, claridad, innovación, y sustentabilidad que les permita lograr una posición dominante para el negocio en dicho mercado, sea este productivo, comercial o de servicio.

Las pequeñas empresas según Escobar (2018), son muy importantes en el desarrollo productivo de los países en especial de América Latina, aunque su producción muchas veces solo llega al mercado interno por su baja competitividad frente a las grandes empresas, sin embargo, son generadoras de fuentes de empleos que aporta significativamente a la economía de la población.

Para los autores Callejas et al. (2012), la planeación estratégica para Pymes es una alternativa eficaz de competitividad y permanencia en el medio, que deben aplicar estas microempresas ya que esta incluye: misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas y estrategias; para lo cual deben tener claro la matriz DOFA. Sin embargo, Buitrago, Rodríguez y Serna (2019), señalan que el aspecto que deben cumplir las microempresas para ser competitivas en el mercado se resume en trabajar de manera conjunta y consolidar los procesos de dirección, operación y de apoyo.

No obstante, las asimetrías competitivas que existen entre las grandes y pequeñas empresas son notorias en el mercado; por un lado, las grandes tienen una gran facilidad para obtener financiación bancaria debido a su tamaño y a su consolidación, en cambio las Pymes puede llegar a disponer de empleados mucho más fieles que la gran empresa, ya que muchas veces emplea a la propia familia, que suele cobrar menos y dedica más horas a su trabajo. Por tanto, aunque las situaciones en las que suelen competir estas empresas son desiguales, deben fructificar sus respectivas ventajas competitivas a la hora de satisfacer a sus clientes (Mora Villalón, 2009).

Los efectos asimétricos que existen entre las empresas de diferente tamaño, les permiten establecer estrategias competitivas que pueden estar inmersas en alternativas como: mejora de la calidad del producto o servicio, lograr menor costos, tener una mejor ubicación, etc.; para así o que lograr un mejor posicionamiento frente a la competencia (Garza Ojeda , 2007).

1.2 Antecedentes

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron varios estudios previos, que aportan al buen desarrollo del mismo.

De acuerdo a la investigación realizada por Gázquez y Sánchez (2011), que tuvo como objetivo determinar el grado de asimetría competitiva entre marcas de aceite de oliva y analizar cuáles tenían mayor poder e influencia en el mercado, se obtuvo como resultado que existen grandes efectos asimétricos en un mercado tan competitivo como es el del aceite de oliva, en donde el posicionamiento de las marcas juega un papel muy importante a la hora de que el consumidor tome una decisión; siendo esto intangibles pero que influye más que el precio. En esta investigación las marcas que acapararon más al mercado fueron: Carbonell, Coosur y la Masía.

Ibarra, González y Demuner (2017), efectuaron una investigación con la finalidad de determinar el nivel de competitividad empresarial de las Pymes manufactureras de Baja California e identificar las áreas que dentro de ellas influyen en dicha competitividad, llegando a la conclusión de que las Pymes del estado de California presentan un nivel de competitividad medio-bajo, debido a que las áreas de contabilidad y finanzas son las que menos atención presenta en las empresas y no existe la visión por parte de los empresarios para lograr que la competitividad de la empresa mejore. Asimismo, se logró identificar que las áreas que más contribuyen a explicar la competitividad de la empresa son: la de producción y operación. La metodología que se utilizó fue de carácter descriptivo y se aplicó un instrumento de medición de 64 preguntas a 195 empresas del estado.

Asimismo un trabajo de Rodríguez et al. (2019), tuvo por objeto evaluar la gestión de las micro y pequeñas empresas, a partir de la aplicación de un instrumento de medición

denominado Matriz de Competitividad, diseñado según la NTC 6001: 2008 y la NTC-ISO 9000:2015; cuyas variables fueron consolidadas en tres componentes: directivos, operativos y de apoyo, teniendo como resultados que el sector microempresarial colombiano no se ajustan al concepto de competitividad de las grandes empresas y que por medio de la aplicación de este instrumento se pudo identificar aquellos componentes que requieren ser mejorados para aplicar acciones correctivas que les permita a las empresas llegar a niveles óptimos de competitividad.

En Medellín, Cardona y Berrio (2019), llevaron a cabo un estudio enfocado en las Pymes del sector textil, con la finalidad de determinar el nivel de competitividad que estas tienen en el mercado y las estrategias de competitividad; teniendo como hallazgo que la mayoría de las Pymes no tienen procesos tecnificados, lo que implica que su nivel de productividad se debe netamente a la mano de obra de humana y sin tecnología, donde los procesos son más lentos y los márgenes de error más altos y la estrategia que la mayor parte de las pequeñas, medianas empresas utilizan es la tercerización de procesos. Llegando a la conclusión de que no contar con tecnología de punta para mejorar sus procesos productivos se ven obligados a vender más barato lo que genera que pierdan competitividad en el mercado frente a las grandes empresas textiles.

Acosta et al. (2020), llevaron a cabo un estudio sobre la relación e impacto que tienen ciertos factores específicos sobre la competitividad en las empresas que conforman el sector agrícola; para lo cual utilizaron cinco variables: gestión de la innovación, uso de la ventaja competitiva en el sector, asociatividad, aplicación de políticas públicas agrícolas, participación de los distritos de riego y entre los resultados más relevantes encontrados que los dueños de las empresas en su mayoría les gustaría trabajar en equipo con otras empresas agrícolas para completar parte de sus procesos de producción, acceder a nuevos clientes y compartir maquinaria, a través de la asociatividad agrandar sus niveles de competitividad, además se

evidencio que existe una carencia de cultura empresarial y experiencia previa en el área agrícola.

1.3 Marco Legal

El presente trabajo de investigación está respaldado por varias leyes y normativas teniendo como principal la Constitución de la República del Ecuador que en su artículo 276, numeral 2, dispone que uno de los objetivos del régimen de desarrollo es: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción en la generación de trabajo digno y estable” (Asamblea nacional , 2020)

La ley Orgánica De Regulación Y Control Del Poder De Mercado, en su artículo 284 de la Constitución de la República establece los objetivos de la política económica, entre los que se encuentran: el asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional; incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica. (Republica., 2011)

Capítulo II: Metodología

2.1 Tipo De Investigación

El tipo de estudio fue de alcance descriptivo ya que se realizó una investigación detallada sobre el nivel de competitividad de las microempresas y su capacidad de gestión frente a grande competidores.

2.2 Población Y Muestra.

La investigación aplicó un muestreo intensional estratégico, ya que las encuestas fueron realizadas a 3 medianas empresas y 3 microempresas de línea blanca que proporcionaron la información necesaria para el desarrollo del tema.

La muestra fue seleccionada bajo el criterio de empresas que lleven más de 6 años en el mercado local. Las microempresas están constituidas por aquellas que tiene de 1 a 9 trabajadores, y las medianas empresas de 10 a 49 trabajadores según la clasificación de la superintendencia de compañías y seguros del Ecuador. Las primeras tienen alcance local y las segundas alcance nacional respectivamente.

2.3 Métodos

Se aplicó el método inductivo, ya que se partió de la situación actual y como ha venido evolucionando las pequeñas empresas en Esmeraldas.

2.4 Técnica e Instrumento

Para este trabajo se utilizó la encuesta, cuyo diseño estaba ya validado con el fin de medir 3 variables en las 6 empresas que se aplicó.

La encuesta estuvo conformada por tres anexos para medir las variables, el anexo 1: procesos de dirección, anexo2: procesos operativos y anexo 3: procesos de apoyo; donde se estableció una escala de calificación de la siguiente manera: 0: no existe, 1: acción escrita, 2: inicio de pruebas, 3: implementación, 4: implementado totalmente, 5: resultado exitoso.

El instrumento utilizado fue la matriz de competitividad diseñado por Rodríguez, Buitrago y Serna (2019), según la NTC 6001: 2008 y la NTC-ISO 9000:2015, donde se consolidan los aspectos que debe cumplir una microempresa para ser competitiva instrumento publicado en su estudio: Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial.

2.5 Operacionalización de las variables

Objetivos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicador	Instrumento	Fuente
Describir la gestión directiva de las medianas y microempresas de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas	Gestión directiva	Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nace de un ejercicio propio de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización	Planeación Direccionamiento estratégico.	Visión Misión Valores Plan estratégico, plan de acción Proveedores Clientes. Eficiencia Eficacia Desempeño empresarial.	Encuesta Anexo 1	Microempresa y mediana empresa

			<p>Estándares de medición</p> <p>Ubicación e infraestructura.</p> <p>Gestión gerencial</p>	<p>Planes de mejoramiento.</p> <p>Ubicación.</p> <p>Instalaciones.</p> <p>Mantenimiento de infraestructura.</p> <p>Mantenimiento de equipo.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Planes de desarrollo.</p> <p>Planes de crecimiento.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>		
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

			<p>Gestión ambiental</p> <p>Desechos generados</p> <p>Impacto medio ambiental.</p> <p>Programa de gestión ambiental.</p> <p>Gerencia con responsabilidad social.</p> <p>Responsabilidad social.</p> <p>Programa de responsabilidad social.</p>			
Detallar la gestión operativa de las medianas y microempresas de	Gestión operativa	La gestión de operaciones ayuda a gestionar y controlar de forma	Administración de la demanda.	<p>Mercadeo.</p> <p>Información de cliente y de competencia.</p>	Encuesta	

línea blanca de la ciudad de Esmeraldas		eficaz los recursos de una empresa para mantener satisfechos a los clientes.	<p>Pronóstico</p> <p>Planificación del servicio.</p> <p>Suministro</p>	<p>Venta. Necesidades del mercado.</p> <p>Facturación. Ventas.</p> <p>Sistema de planeación. Flexibilidad. Planes de contingencia.</p> <p>Abastecimiento Compras Proveedores.</p>	Anexo 2	Microempresa y mediana empresa
-----------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------	--------------------------------

			<p>Gestión de compra</p> <p>Proceso de comprar. Sistema de control. Almacenamiento.</p> <p>Excelencia operativa</p> <p>Programa de producción o prestación de servicio.</p>			
<p>Describir la gestión de los procesos de apoyo de las medianas y microempresas de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas</p>	<p>Gestión de proceso de apoyo</p>	<p>Procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.</p>	<p>Costo y Finanzas</p>	<p>Sistema contable. Costos. Ingresos y egresos. Estados financieros. Inversiones. Requisitos legales y tributarios.</p>	<p>Encuesta Anexo 3</p>	<p>Microempresa y mediana empresa</p>

			<p>Desarrollo del talento humano.</p>	<p>Políticas, manuales de procedimientos, funciones y responsabilidades, perfiles de cargo.</p> <p>Requisitos legales.</p> <p>Procedimiento de selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación</p> <p>Clima laboral.</p>		
--	--	--	----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

			Sistema de información	Sistema de información. Retroalimentación. TIC		
--	--	--	-------------------------------	------------------------------------------------------	--	--

Capítulo III

3.1 Resultados

A continuación, se detallan los resultados de la investigación obtenidos a través de la encuesta efectuada. Además, toda la información fue procesada mediante la utilización estadística descriptiva. Por consiguiente, es meritorio indicar que el instrumento, estuvo conformado por procesos directivos, operativos y de apoyo, estando estos también subdivididos como se indica a continuación .

3.1.1 Gestión de Dirección

Este apartado está conformado por los procesos de planeación, que se han representado bajo la letra P en el instrumento de medición y a su vez este componente de planeación abarca ocho subcomponentes que son: el plan estratégico interno (P1) con 4 variables, el plan estratégico conjunto (P2) con 2 variables, los estándares de medición (P3) con 4 variables, la ubicación e infraestructura (P4) con 4 variables, el estilo gerencial (P5) con 6 variables, la gestión ambiental (P6) con 4 variables, la responsabilidad social (P7) con 2 variables (Anexo 1).

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el proceso de dirección:

Tabla 1: *Procesos de dirección en las microempresas*

Empresa micro	Procesos de dirección
Empresa 1 C. R	44.60%
Empresa 2 C. P	48,34%
Empresa 3 C.H	33,31%
Promedio	42.08

Fuente: elaboración propia

La evaluación del primer componente de la matriz, procesos de dirección, permitió identificar los aspectos con menor grado de desarrollo. Se evidencia mediante los resultados

obtenidos que el promedio de competitividad de las micro empresas en la planeación dentro del proceso de dirección es de 42,08% es decir la competitividad no alcanza en promedio ni el 50%. Donde la empresa 3 C.H refleja el menor porcentaje en la tabla con un 33,31% y el mayor porcentaje recae en la empresa 2 C.P con el 48,34. Estos resultados se deben a que la empresa C.H no cuenta con los subcomponentes de planes estratégicos (P2) ni estándares de medición (P3) obteniendo un porcentaje de 0% en ambos casos, adicional a esto los demás componentes tienen valoraciones bajas. Por otro lado, la empresa C.P obtuvo una mayor valoración en estos subcomponentes: planes estratégicos (P2) con un 90% y estándares de medición (P3) con un 100% lo que se ve reflejado un su valor de competitividad en el proceso de dirección.

La empresa C.R obtuvo un porcentaje de competitividad del 44,60% en donde el menor porcentaje por subcomponente estuvo en el proceso de gestión ambiental (P6) con un 0,25 equivalente al 5%, a la vez dentro del subcomponente (P4) ubicación e infraestructura 2 variables obtuvieron una puntuación de 0 lo que indica que la empresa no cuenta con un programa de mantenimiento para la infraestructura y equipos.

De maneral general y conforme a los resultados de la tabla 1 se observa que ninguna de las 3 microempresas alcanza el 50% de competitividad en el proceso de dirección. Entre los principales motivos de las bajas calificaciones se encuentran la falta de aplicación de planes estratégicos, la ausencia de planes de gestión ambiental y programas de responsabilidad empresarial, aspectos que son considerados importantes al medir la competitividad.

Tabla 2: Procesos de dirección en las medianas empresas

Empresa mediana	Procesos de dirección
Empresa 1 C. J	89,28%
Empresa 2 O.H	88,17%
Empresa 3 L. G	95,71%
Promedio	91.05

Fuente: elaboración propia

Se evidencia mediante los resultados obtenidos que el promedio de competitividad de las medianas empresas en la planeación dentro del proceso de dirección es de 91,05%, lo indica que la competitividad si supera el 50% y esto se ve reflejado en la tabla 2 donde las 3 medianas empresas obtuvieron un buen porcentaje. Por un lado, la empresa C.J refleja un porcentaje de competitividad en el proceso de dirección del 89, 38% debido a que tanto el plan estratégico interno (P1), el plan estratégico conjunto (P2), los estándares de medición (P3), el estilo gerencial (P5), la responsabilidad social (P7) obtuvieron la máxima calificación de 5 que equivale al 100%, donde presento pequeñas falencias fue dentro del proceso cuatro (P4) porque tiene un programa de mantenimiento de infraestructura y equipos pero no está implementado totalmente y en (P6) porque no maneja un buen proceso de gestión ambiental.

Así mismo en la tabla 2 se evidencia que la empresa O.H obtuvo un porcentaje de competitividad en los procesos de dirección del 88,17% debido a que tanto el plan estratégico interno (P1), el plan estratégico conjunto (P2), los estándares de medición (P3), el estilo gerencial (P5), la gestión ambiental (P6) obtuvieron un porcentaje superior o igual al 90%. Donde se presentó una menor puntuación fue en (P4) en la variable: ubicación, con un 3 de calificación y en (P7) con la variable responsabilidad social con el entorno con una calificación igualmente de 3. De la misma forma la empresa L.G reflejó un porcentaje de competitividad del 95,71% debido a que los subcomponentes: planes estratégicos (P2), estándares de medición (P3), la ubicación e infraestructura (P4) y la responsabilidad social (P7) lograron un 100% lo que se ve reflejado un su valor de competitividad en el proceso de dirección, presentando una calificación de 3 solo en su proceso 1 con la variable: la empresa involucra a los socios y trabajadores en la definición del plan ejecutivo.

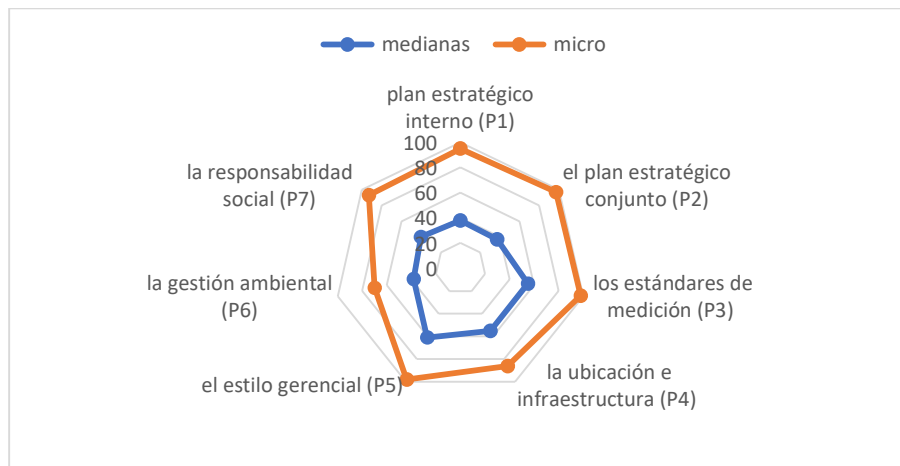
La diferencia de resultados entre las microempresas y medianas empresas es notoria al comparar las 2 tablas existe un gran margen de diferencia equivalente al 48,97% en competitividad en procesos de dirección.

Tabla 3: Procesos de dirección

Empresas	plan estratégico interno (P1)	el plan estratégico conjunto (P2)	los estándares de medición (P3)	la ubicación e infraestructura (P4)	el estilo gerencial (P5)	la gestión ambiental (P6)	la responsabilidad social (P7)
Micro	38	37	55	55	61	38	40
Medianas	95	97	98	86	98	70	93

Fuente: elaboración propia

Figura 1: Procesos de dirección de las medianas y micro empresas



Fuente: elaboración propia

Asimismo, al comparar la tabla 3 y la figura 1 se evidencia que la micro empresas no cuentan con los planes estratégicos internos y planes estratégicos conjuntos o en caso de tenerlos no los implementan, además la gerencia no efectúa los programas de responsabilidad social y gestión ambiental, razones que afectan los demás componentes, disminuyendo su nivel

de competitividad, mientras las medianas empresas logran un buen nivel de competitividad en estos componentes, el único que obtiene un 70% es la gestión ambiental.

3.1.2 Gestión operativa

Este apartado está conformado por los procesos de administración, que se han representado bajo la letra A en el instrumento de medición, el manejo de proveedores representados con la letra S (Suministros) y la Excelencia operativa (E). En la administración de la demanda se incluyen subcomponentes: A.1 Mercadeo y ventas con 10 variables; A.2 Proyección de la demanda con 2 variables y A.3 Planificación del servicio con 3 variables. Como segundo componente los procesos del manejo de proveedores que se incluyen en el ítem de S, en el cual se vinculan los procesos de la gestión de compras. Se subdivide el componente en abastecimiento basado en la demanda (S1) con 2 variables y gestión de compras (S2) con 4 variables. El tercer componente, excelencia operativa, se refiere a los procesos de comercialización (E1), incluye los procesos de planificación, diseño del producto que vende, programas de venta establecidos que hacen parte de los procesos operativos. Dentro de este componente se consideran 3 variables. (Anexo 2)

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el proceso operativo:

Tabla 4: Procesos operativos de las micro empresas

Empresa micro	Procesos Operativos
Empresa 1 C. R	67,8 %
Empresa 2 C. P	56,8%
Empresa 3 C.H	34,8%
Promedio	53.13

Fuente: elaboración propia

La evaluación del segundo componente de la matriz, procesos operativos, permitió identificar los aspectos con menor grado de desarrollo. Se muestra mediante la tabla 4 que el

promedio de competitividad de las micro empresas en la administración, suministro y excelencia dentro del proceso operativo es de 53,13% por lo cual los niveles de competitividad superan el 50% a diferencia de lo que se reflejó en la tabla 1. La empresa C.H refleja el menor porcentaje en la tabla con un 34,8% y el mayor porcentaje recae en la empresa C. R con el 67,8%. Estos resultados se deben a que la empresa C.H en la variable A2 pronóstico, obtuvo un 0% de calificación adicional a ello tuvo una valoración de 1,33 equivalente al 27% en la variable E y A3 lo que indica que la empresa no tiene documentado el proceso de venta, ni aplica planes de contingencias.

En cuanto a la empresa C.R su porcentaje de competitividad operativa del 67,8% se da por su baja puntuación en la variable E con un 2 equivalente al 40%, sin embargo, en el resto de las variables en ninguna superara el 90% y esto se debe a que le empresa presenta falencias en: criterios para alcanzar nuevos nichos en el mercado, en selección de proveedores y flexibilidad en el proceso de venta. Finalmente, C.P alcanza un 56,8% en competitividad debido a que en la variable A2 obtuvo un 0% y los demás subcomponentes de las variables no lograron superar ni el 80%, el único componente A3 que es la planificación del servicio alcanzo esta puntuación.

De maneral general conforme a los resultados de la tabla 4 se observa que solo 2 superan el 50% y una de ellas no alcanza esta puntuación de competitividad en el proceso de dirección. Entre los principales motivos de las bajas calificaciones se encuentran la falta de aplicación de planes estratégicos, la ausencia de planes de contingencia, sistema de compras automatizado, pronostico de facturación y plan de mercadeo.

Tabla 5: Procesos operativos de las medianas empresas

Empresa mediana	Procesos de dirección
Empresa 1 C. J	100%
Empresa 2 O.H	71,95%
Empresa 3 L. G	98,57%
Promedio	90,17

Fuente: elaboración propia

Se evidencia mediante los resultados obtenidos que el promedio de competitividad de las medianas empresas en el proceso de dirección es de 91,05%, lo indica que la competitividad supera el 50% y esto se ve reflejado en la tabla 5. En la tabla se evidencia que la empresa C.J logra el máximo nivel de competitividad operativa del 100% porque en todas las variables alcanzó un puntaje de 5/5.

En tanto la empresa O.H logra un porcentaje inferior al de las 2 empresas del 71,95% y esto se debe a el apartado de suministro S tiene una calificación de 3,5 lo que equivale el 70% siendo la menor puntuada en relación a las demás variables, lo que se acredita al mal manejo del sistema de compras y el sistema de las especificaciones del producto implementados que la empresa. Conjuntamente la tabla 5 refleja que la empresa L.G alcanza un nivel de competitividad operativa de 98,57% ya que en casi todas sus variables obtuvo una puntuación de 5 es decir el 100% con relación de A3 con un 93% puesto que no hay una buena flexibilidad el proceso en función a satisfacer necesidades urgentes de los clientes.

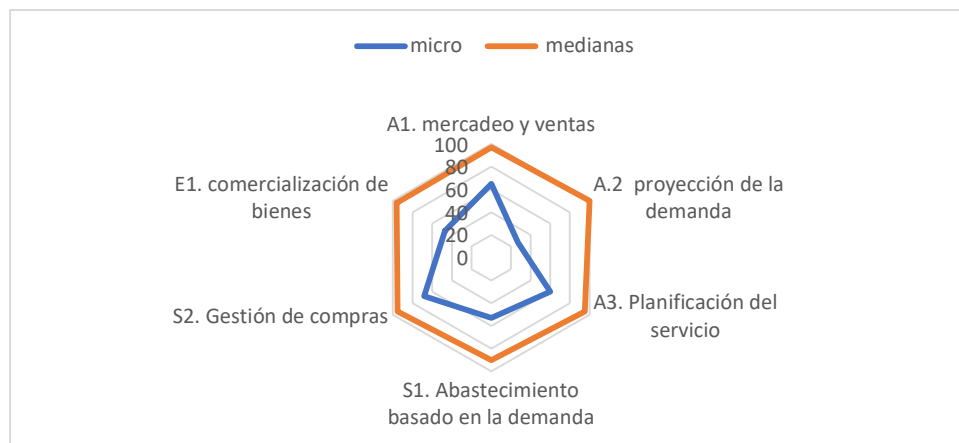
La diferencia de resultados entre el promedio de competitividad de las tablas 4 y 5 entre las micro y medianas empresas es de 37,04% existe un gran margen de diferencia puesto que la micro empresas presentas varias falacias que deben ser mejoradas.

Tabla 6: Procesos operativos

Empresas	A1. mercadeo y ventas	A.2 proyección de la demanda	A3. Planificación del servicio	S1. Abastecimiento basado en la demanda	S2. Gestión de compras	E1. Comercialización de bienes
Micro	65	27	60	53	68	47
medianas	97	100	95	90	95	96

Fuente: elaboración propia

Figura 2: Procesos operativos de las medianas y micro empresas



Fuente: elaboración propia

En este segundo componente, las micro empresas en promedio obtuvieron un bajo nivel de competitividad en proyección de la demanda A2 tal como se muestra en la figura 2 con un 27% por lo que no se maneja un pronóstico de facturación ni de venta; en cuanto a la gestión de compra S2 fue la variable que mayor porcentaje en promedio alcanzo con un 68% que consta en la tabla 6. Por el contrario, en las medias empresas la variable A2 fue la que alcanzo el máximo promedio con un 100% es decir que si maneja y tiene buenos resultados la proyección de la demanda lo que no sucede en las micro empresas creando una gran asimetría de competitividad.

3.1.3 Gestión de los procesos de Apoyo

Este último apartado está conformado por los procesos de apoyo que se han simbolizado bajo la letra F en el instrumento de medición y a su vez este componente abarca 4 subcomponentes que son: costo y finanzas (F1) con 7 variables, desarrollo del talento humano (F2) con 6 variables, sistema de información (F3) con 4 variables (Anexo 3).

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el proceso de apoyo:

Tabla 7: Procesos de apoyo de las micro empresas

Empresa micro	Procesos de Apoyo
Empresa 1 C. R	89,47%
Empresa 2 C. P	68,27%
Empresa 3 C.H	48,13%
Promedio	68,62%

Fuente: elaboración propia

Este último componente de la matriz, procesos de apoyo, permitió identificar los aspectos con menor grado de desarrollo. Se evidencia mediante los resultados obtenidos en la tabla 7 que el promedio de competitividad de las micro empresas es de 68,62% es decir la competitividad del proceso de apoyo supera el 50%. Donde la empresa C.H refleja el menor porcentaje en la tabla con un 48,13% y el mayor porcentaje recae en la empresa C.R 89,47%. Estos resultados se deben a que la empresa C.H no cuenta con un sistema de información (F4) ya que al sumar sus variables se obtuvo un promedio del 0.75% equivalente al 15%, adicional a ello no posee con un sistema contable, informes financieros, manuales de procedimientos, políticas y perfiles de cargo puesto que estas variables obtuvieron una calificación de 0.

Sin embargo, la empresa C.R obtuvo una mayor valoración en estos subcomponentes: costo y finanzas (F1) con un 100% y sistemas de información (F3) con un 95% lo que se amerita al buen manejo sistematizado de la información financiera de la empresa vital para la toma de

decisiones, pero carece de un buen proceso en el área de talento humano cuya valoración fue de 73%. La empresa C.P obtuvo un porcentaje de competitividad del 68,27%, en donde ninguno de los 3 subcomponentes logro superar el 73% en calificación presentando varias falencias en las variables de sistemas contables, registros de ingresos y egresos, establecimiento de políticas y manuales de procedimiento, pero principalmente en F3 sistema de información.

Conforme a los resultados de la tabla 7 se observa que solo una microempresa no alcanza el 50% de competitividad en el proceso de apoyo debido a las muchas falencias que presenta como se detalló anteriormente.

Tabla 8: Procesos de apoyo de las medianas empresas

Empresa mediana	Procesos de apoyo
Empresa 1 C. J	100%
Empresa 2 O.H	100%
Empresa 3 L. G	100%
Promedio	100%

Fuente: elaboración propia

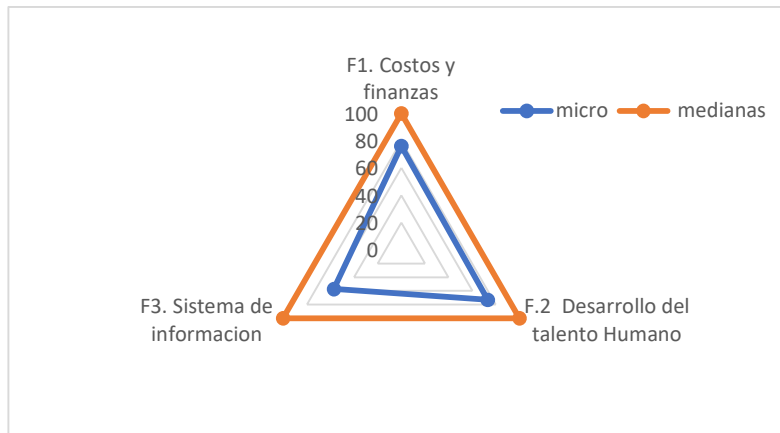
Se evidencia mediante los resultados obtenidos en la tabla 8 que el promedio de competitividad en el proceso de apoyo de las medianas empresas logra alcanzar el 100% debido a que las 3 empresas obtuvieron una calificación de 5/5 en todos sus subcomponentes en relación a los 2 procesos analizados anterior mente este es el único en lograr una máxima calificación; esto se debe a la implementación total y exitosa de sus procesos financieros, de talento humano e información.

Tabla 9 procesos de apoyo

Empresas	F1. Costos y finanzas	F.2 Desarrollo del talento Humano	F3. Sistema de información
micro	76	73	57
medianas	100	100	100

Fuente: elaboración propia

Figura 3: Procesos de apoyo de las medianas y micro empresas



Fuente: elaboración propia.

En este proceso de apoyo las micro empresas en promedio obtuvieron un bajo nivel de competitividad en todos los componentes, principalmente en F3 sistema de información como se muestra en la figura sin embargo sucede todo lo contrario con las medianas empresas las cuales alcanzan el máximo nivel de competitividad; esta diferencia radica en que las micro no manejan buenos sistemas de información financiera ni de personal por lo cual puede verse muy afectada en la hora de tomar decisiones. En resumen, las asimetrías que existen entre las micro y medianas empresas son muy notorias en todos sus componentes ya antes analizados.

Capítulo IV

1.4 Discusión

La competitividad es un tema muy importante para las empresas en la actualidad ya que de esta dependerá su resistencia o permanencia en el mercado, por medio de los resultados obtenidos en la presente investigación las asimetrías existentes entre las micro y medianas empresas son muy notorias.

Uno de los estudios previos mencionado en los antecedentes realizado por Ibarra, González y Demuner (2017), hace mención al bajo nivel de competitividad empresarial de las pequeñas empresas debido a las falencias presentadas en el área contable y financiera, resultado que coincide con la presente investigación obtenidos por medio del instrumento de medición de competitividad, donde se encontró que las micro empresas no manejan un buen sistema contable y financiero computarizado dentro de sus procesos de apoyo lo que genera un bajo rendimiento de competitividad frente a las medias empresas que no presentaron inconvenientes en esta área.

Del mismo modo, otro de los resultados obtenidos de las micro empresas demuestra la poca o nula utilización de sistemas de información soportados en la TIC para la toma de decisiones lo que afecta a todos los procesos principalmente a su pronóstico de ventas y abastecimiento en función en la demanda lo que ocasiona un bajo nivel de competitividad frente a las medianas empresas existiendo grandes asimetrías entre las dos, este hecho es similar a los encontrados en el estudio de Medellín Cardona y Berrío (2019), donde manifestaron que las Pymes no tienen procesos tecnificados, lo que implica que su nivel de productividad se vea afectado al no contar con tecnología de punta para mejorar sus procesos productivos lo que genera que pierdan competitividad en el mercado frente a las grandes empresas textiles.

Asimismo, se pudo evidenciar que en cuanto a la variable de gestión y responsabilidad social que las micro empresas no cumplen o no cuentan con un programa de gestión para poderle aplicar lo que aumenta las asimetrías competitivas con las medias empresas que, si cumplen con esta variable, resultados que concuerdan con los de Acosta et al. (2020), donde señala que la aplicación de políticas agrícolas sociales beneficia al sector y mejoran su competitividad. Además, este mismo estudio señala que las empresas agrícolas que trabajan en equipo pueden mejorar parte de sus procesos acceder a nuevos clientes a través de la asociatividad, pero estos resultados no concuerdan con los encontrados en esta investigación ya que tanto las micro y medianas empresas trabajan cada uno de sus procesos de manera individual esto se puede delimitar al hecho de la actividad que realizan es diferente a la línea blanca donde se maneja un mismo nicho de clientes.

A partir de los resultados obtenidos se pudo demostrar que tanto micro y medianas empresas manejan las mismas marcas de línea blanca por lo cual este factor no influyen tanto en los niveles de competitividad cuando el cliente desea adquirir un artículo por la marca en un local determinado, lo contrario a lo hallazgos encontrados en la investigación de Gázquez y Sánchez (2011), donde las marcas juega un papel muy importante a la hora de que el consumidor tome una decisión; lo que genera grandes asimetrías competitivas entre las aceiteras.

Otros de los estudios previos realizo por Rodríguez et al. (2019), señala que al evaluar gestión de la micro y pequeña empresa en sus tres componentes: directivos, operativos y de apoyo, se obtienen como resultados aquellos componentes que requieren ser mejorados para aplicar acciones correctivas que les permita a las empresas llegar a niveles óptimos de competitividad, resultados que tienen mucha relevancia con el estudio efectuado puesto que al medir estos tres componentes se pudo identificar principalmente en que aspectos tienen falencias las micros y medianas empresas.

Conclusiones

- ✚ En los procesos de gestión directiva existen importantes asimetrías de competitividad entre la micros y medias empresas de línea blanca la cual se evidencia principalmente en las variables de los planes estratégicos conjuntos e interno y gestión ambiental.
- ✚ Los procesos de gestión operativa mostraron la existencia de asimetrías significativas en las micro empresas, principalmente en las variables con relación a la demanda en comparación con las medianas empresas que manejan buenos porcentajes del 90 y 100% en dichas variables.
- ✚ Los procesos de apoyo de las medianas y microempresas de línea blanca de la ciudad de Esmeraldas manejan niveles de competitividad muy altos en relación a este subgrupo, puestos que las primeras no presenta ningún tipo de falencias en las variables, mientras que en las micro los porcentajes de competitividad no alcanza ni el 80%, presentando inconvenientes especialmente en el sistema de información.
- ✚ Se puede inferir que las grandes asimetrías existente entre las micro y medianas empresas puede deberse a mejor equipamientos, administrativo, humano, tecnológicos e infraestructura en cada uno de los procesos.

Recomendaciones

- ✚ Es favorable que las micro empresas mejoren su proceso de comercialización del producto en función a las necesidades que actualmente tiene la población Esmeraldeña para hacer frente a su competencia y disminuir las asimetrías existentes.
- ✚ Es aconsejable que las microempresas mejoren las falencias detectadas y que principalmente obtén por manejar sistemas de información más actualizados en sus distintos procesos como: contables, cartera de clientes, proyección de demanda, inventario, que les permita tomar decisiones favorables en base a los resultados obtenidos.
- ✚ Se recomienda que las microempresas generen alianzas estratégicas con la académica por medio de procesos de vinculación, y capacitación, que les permita mejorarla gestión administrativa y hacer uso de las herramientas metodológicas existentes para mejorar los procesos en las áreas estudiadas.

Anexos

Instrumentos de aplicación para la investigación. Rodrigez, et. (2019)

La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por Samanta Paola Hernandez Vasquez estudiante de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas como parte de su proyecto de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Comercio Exterior

Anexo |1 Procesos de dirección

Escala de calificación			
0: No existe		1: Acción escrita	2: Inicio pruebas
3: Implementación		4: Implementado Totalmente.	5: Resultado Exitoso
Procesos de dirección			
	Variables	Vr.	%
P	Planeación		
P1	Plan estratégico interno		
P1.1	La empresa tiene definida una misión (que hace, cómo lo hace), una Visión (que quiere de su empresa a 5, 10, 15 años), estrategias, políticas y valores		
P 1.2	La empresa tiene o ha realizado un plan estratégico, plan de negocio o plan de acción en los últimos años.		
P 1.3	La empresa involucra a todos los socios, responsables o trabajadores en la definición del plan ejecutivo: plan estratégico, plan de negocio o plan de acción		
P 1.4	Se están aplicando en la empresa la estrategia y los planes definidos.		
P 2	Plan estrategico conjunto		
P2.1	Se ha revisado el plan de la compañía con los proveedores y éste está homologado.		
P 2.2	En el plan estrategico de la compañía se ha revisado y ajustado con los clientes.		
P 3	Estándares de medición		
P 3.1	La empresa posee estándares de medición de eficiencia (mediciones al interior de la compañía)		
P3.2	La empresa posee estándares de medición de eficacia (medición con el cliente y proveedor)		
P 3.3	La empresa posee estándares de medición de eficiencia y eficacia para medir el desempeño empresarial.		
P 3.4	La empresa utiliza las variaciones de los estándares para formular e interpretar planes de mejoramiento.		
P 4	Ubicación e infraestructura		
P 4.1	La ubicación es ideal para el cliente por su cercanía y acceso.		
P 4.2	La infraestructura, instalaciones, presentación de sitio y la maquinaria y equipo son adecuadas para prestar un buen servicio a sus clientes.		
P 4.3	Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento de la infraestructura..		
P 4.4	Tiene definido y en funcionamiento un programa de mantenimiento para los equipos que permitan su funcionamiento adecuado.		

P5	Gerencia		
P 5.1	Realiza la dirección de la empresa con base al liderazgo.		
P 5.2	Existen planes de desarrollo basados en pensamiento estratégico.		
P 5.3	Existen planes de crecimiento en negociaciones y relaciones		
P 5.4	Hay una gerencia orientada a los resultados		
P 5.5	La gerencia es soportada en el trabajo en equipo.		
P 5.6	La gerencia es proactiva en los planes de desarrollo.		
P 6	Gestión ambiental		
P 6.1	La empresa ha cuantificado el tipo de desechos generados por la actividad que realiza.		
P 6.2	La empresa conoce el impacto medio ambiental de los desechos generados por sus procesos.		
P 6.3	La empresa realiza un adecuado manejo de desechos.		
P 6.4	La empresa cuenta con un programa de gestión ambiental formalizado y en marcha.		
P7	Responsabilidad social		
P7.1	Desarrolla la gerencia con responsabilidad social y es integral con el entorno donde opera.		
P 7.2	La empresa tiene programa de responsabilidad social formalizado y en marcha.		
	Valoración total de competitividad		

Anexo |2 Procesos operativos

Escala de calificación			
0: No existe		1: Acción escrita	
3: Implementación		4: Implementado Totalmente.	
		2: Inicio pruebas	
		5: Resultado Exitoso	
Procesos operativos Variables			
	Procesos operativos	Vr.	%
A	Administración de la demanda		
A 1	Mercado y ventas		
A 1.1	Tiene un plan de mercadeo, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos y diseñado con base en el conocimiento de la empresa y su entorno.		
A 1.2	La empresa está aplicando el plan de mercado.		
A 1.3	La empresa posee un buen sistema de información de cliente (base de datos), sus necesidades y los factores que guían sus decisión de compra.		
A 1.4	La empresa mantiene información de la competencia.		
A 1.5	Tiene personal que mantiene contacto con el cliente. Es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para entender adecuadamente sus necesidades.		
A 1.6	La empresa conoce cuál es el nivel de satisfacción del cliente.		
A 1.7	La empresa mide periódicamente la efectividad de su fuerza de venta.		

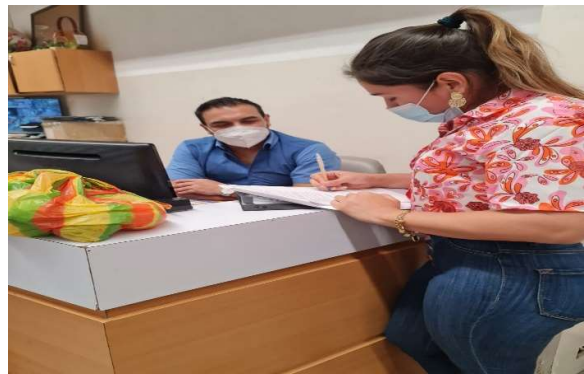
A 1.8	Realiza actualización permanente de las necesidades del mercado.		
A 1.9	En la empresa existen criterios para penetrar nuevos nichos de mercado local, nacional o internacional.		
A1.10	Administra la información por tipo de cliente.		
A 2	Ponósticos		
A 2.1	Se tiene pronóstico de facturación con buena fidelidad de clientes.		
A 2.2	Se tiene un pronóstico de ventas con buena fidelidad de clientes.		
A 3	Planificación		
A 3.1	Hay un proceso sistematizado de planeación de ventas que tenga en cuenta los requerimientos específicos de los clientes.		
A 3.2	Hay flexibilidad en el proceso de venta para permitir cambios, en función de satisfacer las necesidades específicas o urgentes de los clientes.		
A 3.3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de servicio y poder atender una demanda superior a la planteada		
S	Suministro		
S 1	Abastecimiento basado en la demanda.		
S1.1	Se tiene en la empresa un sistema de compras automatizado, el cual se actualiza con los movimientos históricos o los pronósticos de venta en la empresa.		
S 1.2	En la empresa existe criterio de selección de proveedores de materia prima y materiales con base a los pronósticos de ventas.		
S 2	Gestión de compras		
S 2.1	La empresa tiene definido y documentado el proceso de compra		
S 2.2	La empresa tiene definido y documentado las especificaciones del producto o servicio a comprar		
S 2.3	La empresa dispone de un sistema de control de compras		
S 2.4	La empresa tiene definido y mantiene las condiciones adecuadas de almacenamiento.		
E	Excelencia Operativa		
E 1	Procesos de comercialización		
E 1.1	La empresa tiene definido y documentado las especificaciones del producto que vende.		
E 1.2	La empresa tiene definido y documentado el proceso de comercialización del producto, en función de sus especificaciones y características del producto o servicio hasta la entrega al destinatario final.		
E1.3	La empresa tiene establecido un programa de venta de bienes.		
	Valoración total de competitividad		

Anexo |3 Procesos De Apoyo

Escala de calificación		
0: No existe	1: Acción escrita	2: Inicio pruebas
3: Implementación	4: Implementado Totalmente.	5: Resultado Exitoso

Variables			
		Vr.	%
F	Procesos de apoyo		
F 1	Costos y Finanzas		
F 1.1	Posee un sistema de contabilidad y costo que le provee información para la toma de decisiones.		
F 1.2	La empresa determina de manera efectiva lo que debe tener en cuenta para fijar el costo de su producto o servicio y mantiene los registros de sus cálculos.		
F 1.3	Conoce sus costos (fijos, variables), el margen de contribución, los precios de venta y el punto de equilibrio para no generar pérdidas		
F 1.4	La empresa tiene formalizado los registros de presupuestos de ingresos y egresos.		
F 1.5	Se mantienen actualizados los estados financieros, flujos de caja y razones financieras.		
F 1.6	Las inversiones son soportadas en los informes contables y financieros de la compañía.		
F 1.7	La empresa cumple con todo los requisitos legales y tributarios.		
F 2	Desarrollo del talento humano		
F 2.1	La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, funciones y responsabilidades, perfiles de cargo, conocidos y son acatados por todo el personal.		
F 2.2	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes.		
F 2.3	La empresa ha establecido las competencias del personal de acuerdo al perfil de los cargos.		
F 2.4	La empresa tiene definidos y documentados los procedimientos de selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación del personal según las necesidades de la empresa.		
F 2.5	Se tiene un plan que soporta el clima laboral.		
F 2.6	Se ejecuta el plan que soporta el clima laboral de la compañía.		
F 3	Sistema de información		
F 3.1	La empresa dispone de un sistema de información (contable, financiero, proveedores, cliente, inventario, etc)		
F 3.2	La empresa toma decisiones con base a un sistema de información.		
F 3.3	La empresa retroalimenta los resultados de la información.		
F 3.4	La empresa soporta en las TIC su sistema de información.		
	Valoración total de competitividad		

Anexo 4



Bibliografía

- Acosta, E., Murillo, C., & Ruíz, R. (24 de abril de 2020). /*www.revistaespacios.com*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p19.pdf>
- Argudo, C. (12 de septiembre de 2017). *Empende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Armijo, N., Gerardo, F., Córdoba, S., & Benigno, E. (1 de octubre de 2019). *space.uniandes.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/10595>
- Asamblea nacional . (21 de febrero de 2020). Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Buitrago, A., Rodríguez, M., & Serna, H. (26 de junio de 2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *PODIUM* , 6. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/310>
- Callejas, A., Flores, C., Espinal, H., & Espinal, L. (2012). Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/365/Ventajas%20competitivas%20para%20las%20pymes%20con%20base%20en%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardona, C., & Berrio, H. (12 de junio de 2019). <https://dspace.tdea.edu.co/>. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/540/ESTRATEGIAS%20DE%20COMPETITIVIDAD%20EN%20LAS%20PYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corporación Bi. (6 de abril de 2021). *www.bi.com.gt*. Obtenido de <https://blog.corporacionbi.com/noticias/que-es-la-competitividad-empresarial>
- Escobar, A. (2018). <https://repositorio.cuc.edu.co/>. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/36/1043019242%20-%201143148180.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Garza Ojeda , E. F. (1 de marzo de 2007). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>
- Gázquez, J., & Sánchez, M. (2011). *REVISTA ESPAÑOLA DE INVESTIGACION DE MARKETING* . Obtenido de https://www.aemark.org/esic/2006/070704_185844_E.pdf
- Home, H. A. (10 de diciembre de 2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. *Revista de Economía & Administración*, 14-15. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/21-Texto%20del%20art%C3%ADculo-24-2-10-20200824.pdf>
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (abril de 2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Scielo.org*, 3. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000100107
- Mora Villalón, J. J. (1 de diciembre de 2009). Obtenido de <https://juandemariana.org/author/jjmora/>
- Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA*, 2. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465>
- Republica., P. d. (13 de octubre de 2011). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org7.pdf
- Rodríguez, M., Buitrago, A., & Serna, H. (18 de junio de 2019). *Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial*. Obtenido de UEES: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/310/310>
- Roldán, P. (2 de diciembre de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de Competitividad.: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Rubio, L., & Baz, V. (1 de agosto de 2004). *cidac.org*. Obtenido de http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf

Suñol, S. (abril de 2006). Aspectos teóricos de la competitividad. <https://www.redalyc.org>, 181-182.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>