

MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua

Ecuadorian MIPYMES: A vision of their entrepreneurship, productivity and competitiveness for the sake of continuous improvement



Laura Rosa Luciani Toro¹, Ángel Alberto Zambrano Morales², Andreína Inés González Ordoñez³

¹Profesora Titular Agregado I. Universidad Metropolitana del Ecuador extensión Machala. Ecuador. Correo electrónico: lauraluciani62@gmail.com

²Profesor Titular Auxiliar I. Universidad Metropolitana del Ecuador extensión Machala. Ecuador. Correo electrónico: angelz31@gmail.com

³Profesora Titular Agregado I. Universidad Metropolitana del Ecuador extensión Machala. Ecuador. Correo electrónico: andreinagonzalez09@gmail.com

Recibido: 4 de diciembre 2018.

Aprobado: 3 de septiembre 2019.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador adolecen de mecanismos efectivos que les permitan su emprendimiento y competitividad, en aras de mejorar su productividad. Los estudios acerca de la medición de esos parámetros son escasos, de ahí la necesidad de realizar una investigación que profundice en tal aspecto. Para ello, se realizó este trabajo, con el fin de proponer mejoras para la competitividad interna, en la pequeña y mediana empresa, para lo cual se midió, mediante métodos empíricos en lo fundamental, la competitividad de dichas empresas para poder aportar a su desarrollo y posicionamiento mercantil. El estudio de caso se realizó en la provincia de "El Oro", se encuestaron 170 funcionarios de 170 micros y pequeñas empresas del sector comercio y los servicios, las dedicadas a la producción agropecuaria, específicamente banano,

ABSTRACT

Small and medium enterprises in Ecuador suffer from effective mechanisms that allow them to be entrepreneurial and competitive, in order to improve their productivity. Studies on the measurement of these parameters are scarce, hence the need for in-depth research on this aspect. To this end, this work was carried out with the aim of proposing improvements for internal competitiveness in small and medium enterprises, for which the competitiveness of these enterprises was measured, by means of empirical methods in the fundamental, in order to contribute to their development and market positioning. The case study was conducted in the province of "El Oro", 170 officials were surveyed from 170 micro and small enterprises in the commerce and services sector, those engaged in agricultural production, specifically bananas, coffee, cocoa and shrimp; variables such as:

café, cacao y camarón; se tuvieron en cuenta variables como: planificación, comercialización, administración, contabilidad y finanzas, calidad, recurso humano, gestión ambiental y sistemas de información. Los resultados señalaron dificultades en la variable comercialización, crucial para lograr la competitividad y posicionamiento empresarial; especialmente en la gestión de mercadeo y ventas que corresponde a un plan de marketing, sistema de investigación y análisis de información sobre sus competidores (precios, calidad, imagen) y sus clientes, para satisfacer sus necesidades, así como la asignación de recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros). Para solventar dichas dificultades, se propuso un plan de mejoras que permita, a dichas empresas, desarrollarse y evolucionar en todos los sectores estudiados.

Palabras claves: pequeñas y medianas empresas; competitividad; emprendimiento; posicionamiento mercantil

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa (MIPYME) se refiere a la clasificación de las empresas por su tamaño, acrónimo que agrupa a la micro, pequeña y mediana empresa; empresas destacadas en la generación de empleo permanente y proveedores de productos básicos al mercado interno (Araque Jaramillo, 2012). Adicionalmente, su proporción bordea el 98% en los países de América Latina. En el Ecuador, esta situación se replica y de acuerdo con el Censo Nacional Económico, de cada 100 unidades empresariales, aproximadamente 99 están clasificadas como MIPYME y emplean a un 75% del total de la masa laboral; de ahí surge su

planning, marketing, administration, accounting and finance, quality, human resources, environmental management and information systems were taken into account. The results indicated difficulties in the marketing variable, crucial for achieving competitiveness and business positioning, especially in the management of marketing and sales that corresponds to a marketing plan, research system and analysis of information about its competitors (prices, quality, image) and their customers, to meet their needs, as well as the allocation of resources for marketing their services (promotions, advertising material, others). In order to solve these difficulties, a plan of improvements was proposed to allow these companies to develop and evolve in all the sectors studied.

Keywords: small and medium-sized enterprises; competitiveness; entrepreneurship; market positioning

importancia para el desarrollo productivo de los países latinoamericanos, muy especialmente para el caso ecuatoriano.

Previo al análisis respectivo al sector de la MIPYME, es imperativo puntualizar los parámetros de clasificación utilizados para definirla, de ahí se desprende que la clasificación utilizada es la establecida por la Comunidad Andina, con resolución N.-1260, del 21 de agosto de 2009, la misma que es utilizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), mencionado por Araque (2012), donde se señala que las empresas se clasifican según el número de trabajadores o el valor

de sus ventas. Para la clasificación, en función del número de trabajadores, se domina qué microempresa emplea entre uno y nueve trabajadores. La pequeña empresa emplea entre 10 y 49 trabajadores; la mediana emplea entre 50 y 199 trabajadores, mientras que la gran empresa emplea a 200 o más trabajadores. La clasificación, en relación con el volumen de ventas, establece que la micro, pequeña, mediana y gran empresa, tienen ventas anuales de \$1 a \$100.000; de \$100.001 a \$1.000.000; de \$1.000.001 a \$5.000.000 y desde \$5.000.001, de forma respectiva.

El efecto más evidente de la incapacidad de competir de la MIPYME se expresa en la alta tasa de mortalidad de los emprendimientos, del 90% en 2014, superior a la tasa de negocios establecidos del 7% (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Izquierdo, 2015), donde la tasa aumenta en función de la ausencia de competencias y capacidades empresariales para competir en un mercado cada vez más globalizado (Alianza para el emprendimiento e innovación, 2013).

El principal problema de este sector es que no posee una estructura de institución consolidada, debido, en gran medida, a la falta de normativas específicas, que permitan delimitar sus características, condiciones y operacionalidad en el ámbito económico y productivo del Ecuador, además que las últimas leyes vinculadas a este sector, datan de 1973 (Ley de Fomento de la pequeña industria), lo que trae consigo la falta de políticas públicas adecuadas que desarrollen o fomenten el sector pymes.

Considerando lo anterior, hay que destacar que el principal desafío que enfrenta la MIPYME es la globalización de los mercados (Flores, Flores, & Olguín, 2012), que ejerce presión hacia la

eficiencia y obliga a todos los agentes participantes a incrementar su competitividad para, por lo menos, permanecer en el mercado, cada vez más volátil y exigente (Cruz Ramírez, Pérez Castañeda, Hernández Zavala, & Quiroz Salas, 2012).

De acuerdo con la literatura, la competitividad es un concepto multidimensional en el que influyen elementos de la micro, la meso y la macroeconomía. En esta investigación, se estudian los factores internos de una empresa que influyen en la competitividad y entre los cuales varios autores coinciden en señalar la proyección estratégica, la comercialización, los recursos humanos, la gestión económica financiera y la calidad, por enumerar los más reconocidos (Saavedra García, Milla Toro, & Tapia Sánchez, 2013).

Según los datos del Censo Económico (INEC, 2015), la microempresa representa un 90,2%; la pequeña empresa, un 7,7%; la mediana empresa, un 1,6%, mientras que la gran empresa representa solo un 0,5%. Sobre los sectores económicos de actuación de la MIPYME, en el Ecuador, cabe resaltar que el 53% se dedica a actividades catalogadas como comercio, seguido por sector servicios, con un 36% de presencia, un 10% para manufactura y menos del 1% para otros sectores. En el tema de empleo, la micro, pequeña y mediana empresa ecuatoriana absorbe el 44%, 17% y 14% respectivamente, mientras que en ventas, las MIPYME contribuyen con 63% de los ingresos por ventas de bienes o servicios, en el entramado empresarial ecuatoriano.

Viendo el contexto del estudio de caso, en la provincia de El Oro, la cifra de pequeñas y microempresas es de un 97,9%. En este sentido, la investigación sobre la competitividad del sector de la MIPYME es

relevante, por ser un agente dinamizador de empleo y esta situación no es ajena al contexto de la provincia de El Oro, donde el 99,7 % de empresas están distribuidas en: las micro (89,5%), pequeñas (8,4%) y medianas (1,8%) empresas (INEC, 2015). En esta investigación, estarían vinculados e interesados organismos y empresas de la provincia de El Oro, tales como: las delegaciones territoriales de los Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Industria y Productividad, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, así como los gobiernos locales y los propios dueños de las empresas.

Ahora bien, El Oro, es una provincia con fuerte herencia agroexportadora, con una contribución al PIB de 3,6%, donde subsiste un 93% de empresas sin personería jurídica, en su mayoría dedicadas al comercio (41%), seguido en importancia por empresas dedicadas al sector servicios (34%), y agroindustria (15%) (INEC, 2015).

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual, enmarcado en el proceso de globalización (Saavedra García, 2012). Porter (2007), aseveró que quienes compiten son las empresas, no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad. Solleiro y Castañón (2005), afirman que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado, basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes

instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

En síntesis, según Rubio y Aragón (2008), la competitividad se plantea como la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia.

De acuerdo con Lall, Albaladejo y Mesquita (2005), las compañías compiten para captar mercados y recursos; estas miden la competitividad, según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño.

El principal problema científico, que emana de lo anteriormente explicado, es: ¿Cómo lograr la mejora en la competitividad de las MIPYMES ecuatorianas, que le permitan un posicionamiento en el mercado?

El objetivo de la presente investigación: proponer acciones para la mejora continua en la competitividad interna de las MIPYMES ecuatorianas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se emplearon métodos teóricos de investigación documental y análisis para afianzar el marco teórico de la misma.

En lo fundamental, se emplearon métodos empíricos de encuestas a funcionarios de las MIPYMES de la provincia de El Oro;

entre ellos, gerentes, secretarios, contadores, entre otros. Se determinó el tamaño de muestra de acuerdo con la cantidad total de trabajadores; de ellos, se seleccionaron funcionarios como gerentes y otros directivos de las 170 empresas consideradas en el estudio.

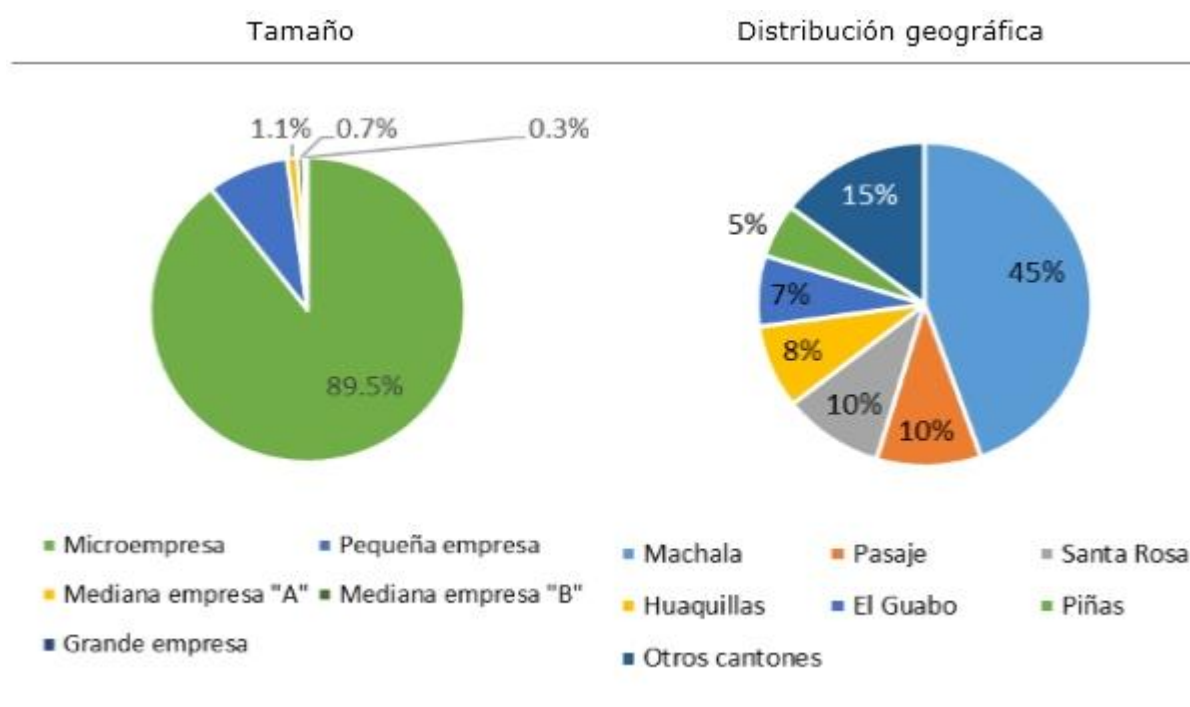
Se realizó un estudio transversal y con un enfoque descriptivo, que sirvió de base para fijar la línea base sobre la que propondrá las propuestas de mejora de aspectos específicos de la competitividad de una MIPYME. La metodología se basa en el MAPA de Competitividad, aplicado por Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dispuesta por Saavedra (2012), donde se combinan la recopilación de información existente a través de la revisión literaria y la compilación de un conjunto de medidas relacionadas con la MIPYME, con la obtención de nueva información (a través de una encuesta).

Para desarrollar la propuesta de acciones de mejora de competitividad, se parte del modelo de Cárdenas y Fecci (2007),

realizándose una adecuación del mismo al contexto ecuatoriano.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la provincia de El Oro, la MIPYME posee también una representación relevante (Gráfico 1). De un total de 41.643 empresas (INEC, 2015), la Provincia de El Oro representa el 5,1% del total y con un 3,64% de participación del PIB a nivel del Ecuador, donde el 99,7% es MIPYME; de este 99,7%, el 89,5% correspondía a las microempresas; el 8,4%, a las pequeñas y el 1,8%, a las medianas empresas. Se debe mencionar, además, que la actividad productiva se concentra en tres de los catorce cantones de la provincia (Machala, Pasaje y Santa Rosa), con el 65% del total de empresas de la provincia. La composición de las empresas, por tamaño de la provincia de El Oro, es muy similar a la composición del Ecuador, donde el 99,5% es MIPYME.



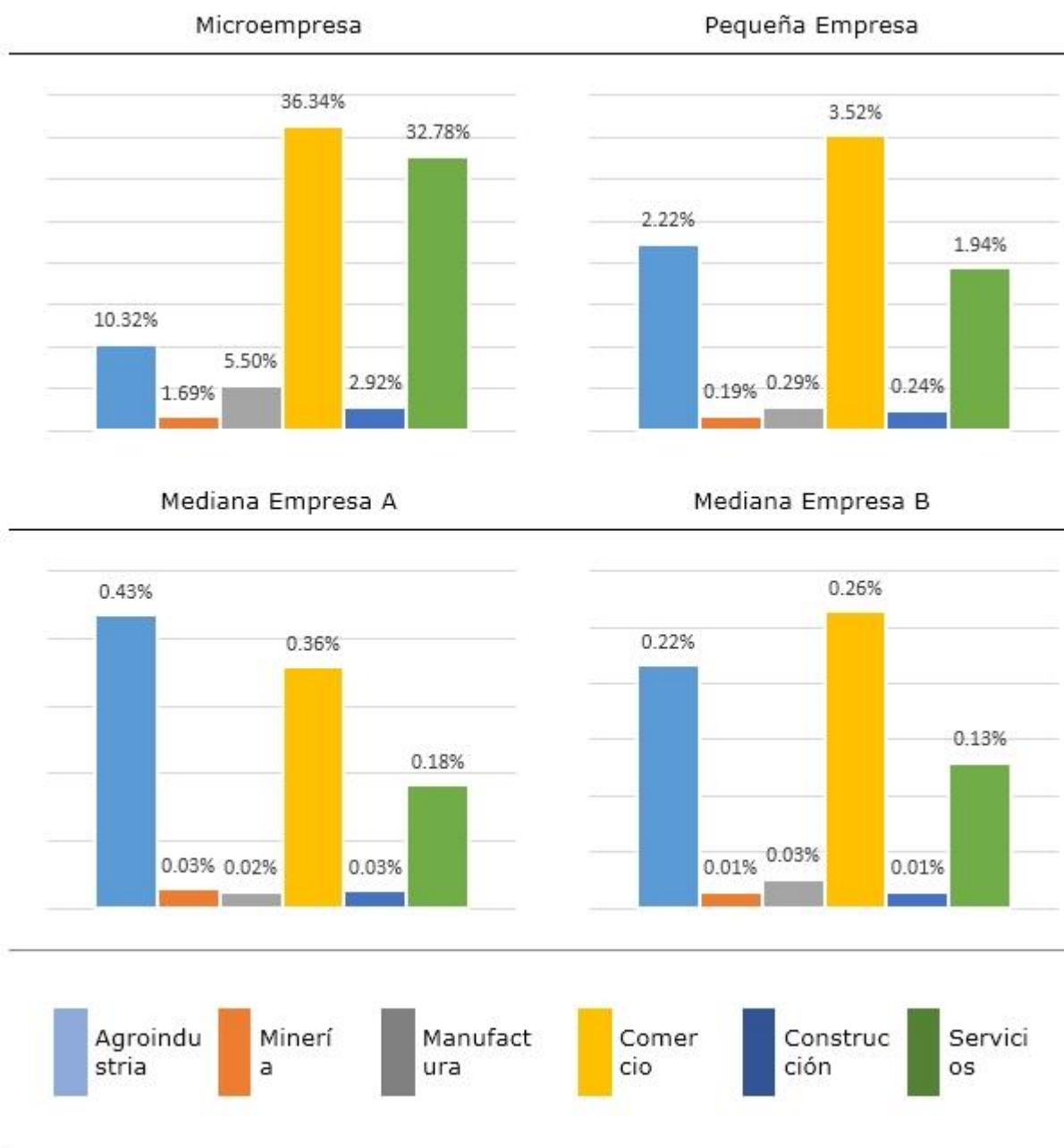
Gráf. 1 - Tamaño y distribución geográfica de las empresas en El Oro
 Fuente: INEC (2014) CEPAL/CELADE/Redatam+SP

Nota: El INEC hace una subclasificación de la mediana empresa, identificando la Mediana A: cantidad de empleados de 100 a 199 y ventas de 2.000.001 y la Mediana B: cantidad de empleados de 50 a 99 y ventas de 1.000.001 a 2.000.000.

La contribución, en el PIB de El Oro, se concentra en la actividad económica de Machala, con un 64% en promedio, desde el 2009 hasta el 2014. Sobre las exportaciones, se puede mencionar que representaron, en 2014, el 23% del volumen de actividad económica de la provincia, con una concentración de

contribución del cantón Machala (80% en 2014) frente a los demás cantones.

Se destaca que posee una presencia del 36,34% del total de empresas orenses dentro del sector Comercio; otro 32,78% perteneciente al sector Servicios y un 10,32% dentro del sector Agroindustria, dando un total del 79,45% del total de empresas en El Oro. En la micro y pequeña empresa, el sector más importante es Comercio, mientras que, para la mediana empresa, el sector más importante es Agroindustria (0,65%) (Gráfico 2).



Gráf. 2 - Presencia de empresas por tamaño y sector en economía orense
 Fuente: INEC (2015) CEPAL/CELADE/Redatam+SP

El estudio se realizó en 170 MIPYMES de la provincia de El Oro, distribuidas en los cantones Machala, El Guabo, Santa Rosa, Pasaje y Huaquillas. De un total de 5 017

trabajadores de las empresas consideradas en el estudio, 305 son funcionarios y directivos, determinándose el tamaño muestral para aplicar las

encuestas, que resultó 170, con $\alpha = 0.05$ y $d = 0,05$, para un intervalo de confianza del 95 %.

Para medir el grado de competitividad de las mismas y de acuerdo con la metodología de Saavedra (2012), se consideraron las variables Planificación, Comercialización, Administración,

Contabilidad y Finanza, Calidad, Recurso Humano, Gestión Ambiental y Sistemas de Información y se realizaron preguntas relacionadas en cada una, para lo cual los encuestados valoraron desde 1 a 5, y resultó el 5, el mayor valor.

Los elementos que contiene el mapa son los siguientes (ver tabla 1 a continuación):

Tabla 1 - Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores

ÁREAS DE COMPETITIVIDAD	INDICADORES
Planificación estratégica	Proceso de Planeación Estratégica
	Implementación de la estrategia
Producción y operaciones, aprovisionamiento, logística	Planificación y proceso de producción
	Capacidad de producción
	Mantenimiento
	Investigación y desarrollo
	Aprovisionamiento
	Manejo de inventarios
	Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad
	Sistema de calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas,
	Servicios, Distribución
	Mercado Exportación: Plan exportador,

	Producto, Competencia y mercadeo,
	Distribución física internacional, Aspectos de negociación, Participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorización de Costos y Contabilidad
	Administración Financiera
	Normas Legales y Tributarias
Recursos Humanos	Aspectos Generales
	Capacitación y Promoción del Personal
	Cultura Organizacional
	Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política Ambiental de la Empresa
	Estrategia para Proteger el Medio Ambiente
	Concientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales
	Administración del Desperdicio
Sistema de información	Planeación del Sistema
	Entradas
	Procesos
	Salidas

Fuente: Elaborado a partir de Saavedra (2012)

Además de otros datos necesarios como la encuesta, de la siguiente forma (Tabla 2):
 preguntas de control, se organizaron, en

Tabla 2 - Bases para la elaboración de la encuesta

A.	PLANIFICACIÓN
A1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.
A2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento
A3	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.
A4	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.
A5	Al planear se desarrolla un análisis de: Fortalezas y Amenazas, Debilidades, Oportunidades
A6	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.
A7	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado
A8	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.
A9	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.
A10	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.
B.	COMERCIALIZACIÓN
B1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing
B2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes-objetivo).
B3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.
B4	La empresa tiene en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales
B5	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus competidores (precios, calidad, imagen) y sus clientes para satisfacer sus necesidades
B6	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años
B7	La empresa cumple con los requisitos de calidad y tiempo de entrega de sus productos a sus clientes
B8	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).

C.	ADMINISTRACIÓN
C1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada
C2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.
C3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.
C4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.
C5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.
C6	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.
C7	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.
C8	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.
D.	CONTABILIDAD Y FINANZAS
D1	El sistema de contabilidad o costos de su empresa provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones
D2	La gerencia general recibe los informes de los resultados contables de acuerdo con las necesidades del negocio
D3	La empresa tiene una planeación financiera normal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).
D4	Se comparan los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas
D5	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos y, en general, de inversión
D6	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce las fechas, montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones
D7	La empresa aplica la planificación tributaria y se monitorean los resultados
D8	Cumple con obligaciones laborales vigentes
E.	CALIDAD
E1	La empresa cuenta con una política de calidad definida
E2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).
E3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.

E4	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.
E5	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.
E6	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio
E7	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.
E8	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.
E9	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo
E10	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización.
F.	RECURSO HUMANO
F1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.
F2	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer, basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).
F3	En la selección del personal, se aplican pruebas (de conocimiento o capacidad de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.
F4	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de reinducción para los antiguos.
F5	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.
F6	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.
F7	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.
F8	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.
F9	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.

F10	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.
G.	GESTIÓN AMBIENTAL
G1	En la empresa, han definido formalmente la política ambiental como un compromiso de la dirección.
G2	Consideran los aspectos ambientales en la planificación de la empresa.
G3	La empresa conoce las normas ambientales que le son aplicables y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.
G4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas e indicadores seleccionados.
G5	En la empresa se han implementado estrategias y medidas para prevenir, mitigar y corregir los impactos ambientales que generan el proceso productivo tomando en consideración las regulaciones ambientales.
G6	En la empresa, han introducido tecnologías ecoeficientes y limpias.
G7	Los trabajadores de la empresa han recibido capacitación en temas ambientales.
G8	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.
G9	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes, mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.
G10	La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.
H.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
H1	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos, en programas y equipos de cómputo y tiene personal capacitado para manejarlos
H2	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo en relación con el tiempo de proceso y seguridad
H3	Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa
H4	La captura de la información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa, evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas
H5	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copia de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros
H6	Existen procedimientos de contingencia manuales o automatizados en caso de pérdida de fluido eléctrico, fallas en el equipo de proceso

H7	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones
H8	La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Los principales resultados del procesamiento estadístico se muestran en el gráfico 3, a continuación:

Dimensiones de la Competitividad



Gráf. 3 - Posición de cada una de las dimensiones de la competitividad estudiadas
 Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas

Del gráfico 3, se deriva que las variables que mejor funcionamiento poseen, según los encuestados, son: los sistemas de información; la contabilidad y finanzas son los indicadores mejor valorados, seguidos de la planificación, la administración, la calidad y el recurso humano; por último,

la gestión ambiental y la comercialización como elementos, con mayores dificultades.

El desarrollo del Mapa de Competitividad por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para ser utilizado en el diagnóstico

organizacional de la MIPYME (Saavedra García, 2012), es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tienen debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa, de forma gráfica, los rasgos y características de competitividad de la empresa (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez, 2011).

Una vez que mejore la competitividad interna de las MIPYMES ecuatorianas, se sentarán las bases para su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, perfeccionando parámetros de calidad que conlleven a certificaciones reconocidas.

Partiendo de que las principales dificultades se encuentran en esos dos aspectos, la propuesta para mejora de la competitividad se centrará en los mismos.

Existen criterios bien definidos para mejorar la competitividad de las empresas, según Luer (2018), para que los clientes perciban un mayor valor en los productos y prefieran a la competencia. Es necesario el desarrollo de ventajas competitivas que posicionen la mejor alternativa para ellos.

Cuando se compite en un mercado, es tan importante identificar y conocer a fondo a aquellos a quienes se les desea vender, como a todos los competidores a los que se enfrentan, es decir, todos aquellos que puedan proveer directa o indirectamente un valor tal, que atraiga a un cliente que potencialmente podría comprar. Es por eso que es de gran importancia hacer un esfuerzo significativo para evaluar las

fortalezas y debilidades e identificar los objetivos y estrategias de cada competidor. Descubrir la importancia que le dan a temas como rentabilidad, mantener una cuota de mercado, ofrecer un servicio al cliente destacado o invertir en desarrollo tecnológico, eso puede ayudar a conocer con mayor precisión las reacciones que tomaría dicho competidor ante una acción determinada del oferente.

Mientras mejor se identifique a los competidores y sus motivaciones, objetivos, etc., se podrán diseñar estrategias específicas de marketing que se traduzcan en el desarrollo de una o varias ventajas competitivas que provean un valor superior para el cliente.

Una ventaja competitiva se define como un atributo superior y estratégico que un producto o marca tiene sobre sus rivales, en el marco de su industria de competencia. Es decir, es aquello en lo que una empresa es mejor que sus competidores y con lo que es capaz de entregar mayor valor a sus clientes.

Así pues, desarrollar una ventaja competitiva es esencial para cualquiera que desee sobresalir de la competencia, atraer y retener a un mayor número de clientes. Para hacer sustentable dicha ventaja, es esencial ofrecer productos con un mayor valor agregado, así como tener procesos y/u ofrecer un servicio al cliente que no pueda ser duplicado o imitado por la competencia.

Desarrollar una ventaja competitiva se puede hacer de varias maneras, sin embargo, hay tres enfoques principales a través de los cuales se podrá desarrollar con mayor efectividad:

1. Ofrece el mejor precio: Implica, disminuir, en lo más posible, los costos de producción y distribución

y crear un sistema de provisión de valor eficiente y adecuado, que permita ofrecer productos de buena calidad, fiables y de fácil acceso a precios inferiores, a los de la competencia, para así ganar una mayor cuota de mercado.

2. Desarrolla el mejor producto: Ofreciendo un valor superior al de la competencia, con los productos más innovadores que posicionen a la empresa como líder de su industria. Si se desea usar este enfoque, hay que invertir una considerable cantidad de recursos a la generación de ideas y a la búsqueda de nuevas soluciones y tener la capacidad de una comercialización rápida y eficiente de los nuevos productos.
3. Adecua tu oferta a tu cliente: Enfocando todos los esfuerzos a satisfacer mejor que nadie a segmentos específicos, en lugar de atender a todo el mercado. Implica segmentar con precisión un mercado y ajustar los productos o servicios para que satisfagan las necesidades de los clientes del segmento.

Es importante saber que, independientemente del enfoque que se elija, desarrollar una ventaja competitiva lleva tiempo, no es algo que se tenga de la noche a la mañana. Cabe resaltar que, a la hora de desarrollar una ventaja competitiva auténtica y sustentable, no es conveniente intentar sobresalir en todos los criterios (costos bajos, mejores productos y darles gusto a todos). Las empresas, que no se enfocan en un solo criterio, generalmente terminan sin lograr ser mejores en ningún aspecto y cualquier competidor enfocado en un solo aspecto la supera con facilidad (Luer, 2018).

Propuesta de mejora continua para competitividad interna de las

MIPYMES ecuatorianas. Adecuación del modelo de Cárdenas y Fecci (2007)

Grupo 1. Acciones orientadas a los administradores (dueños) de las empresas

El objetivo de estas acciones es que los administradores (dueños), a través de su propio aprendizaje, sean capaces de hacer comprender a todo el personal acerca de que la orientación hacia la calidad es una opción estratégica, motivada e impulsada por la dirección y que será establecida como política permanente.

- a) La dirección de las empresas deberá fijar su visión, misión y establecer sus objetivos estratégicos.
- b) A nivel de administración, se debe asumir la importancia de la capacitación de los directivos como factor para mejorar la competitividad de sus empresas, a través de su participación en Programas de Apoyo a la Gestión y, principalmente, en aquellos orientados a la Planificación Estratégica.

Grupo 2. Acciones orientadas a la motivación

La motivación de los empleados se consigue al presentar de forma lógica la estrecha relación que existe entre la calidad total y la satisfacción laboral de las personas.

- a) Estimular el crecimiento personal (Estima y autorrealización)
- b) Mejorar la higiene en el ambiente de trabajo
- c) Motivar con la participación, pues de esta manera se aprovecha el potencial creativo del personal

- d) Asignar responsabilidades y/o funciones y que sean visibles en cuadros y gráficos
- e) Prever una mejor organización del área de trabajo
- f) Cuidar que se mantengan posturas positivas frente a los problemas, tratando de motivar al grupo en la búsqueda de soluciones
- g) Usar las críticas en forma moderada y siempre para incentivar el trabajo
- h) Establecer un sistema de reconocimiento y de recompensa para premiar al personal que califique en una especialidad.

Grupo 3. Acciones orientadas a incentivar el Trabajo en Equipo.

La construcción de equipos es un proceso de estímulo planificado y deliberado de técnicas efectivas de trabajo, permitiendo desarrollar procesos y relaciones para que se produzca un cambio positivo y una mejora del rendimiento. El sistema de trabajo de las empresas facilita la formación de equipos, por cuanto existen relaciones de dependencia entre una operación y otra. El trabajo en equipo busca mejorar las entradas y salidas de los diferentes procesos (Cliente-Proveedor).

Grupo 4. Acciones orientadas a la capacitación y calificación del personal

Las empresas tienen la necesidad de capacitar y educar al personal en todas las áreas y niveles; esto permite desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes, de modo que la organización sea más eficiente y competitiva. Los instrumentos que puede utilizar la empresa para la educación y capacitación de su personal pueden ser: charlas y cursos, material didáctico, literatura técnica especializada, manuales instructivos, entrenamiento en

otras áreas, rotación de cargos, ampliación de cargos, entre otros.

Grupo 5. Acciones orientadas a los proveedores

Un proceso exitoso de mejoramiento continuo debe tener en cuenta la participación de los proveedores de insumos y materias primas. Toda empresa, que busque que sus líneas de producción funcionen sin interrupción y con inventario reducido, primero debe encontrar formas que le garanticen que las compras de materiales lleguen oportunamente, sin afectar el cumplimiento en los plazos de entrega de productos.

- a) Identificar y calificar a los proveedores, considerando calidad, entregas y costos.
- b) Predecir la necesidad de material y organizar a los proveedores en los tiempos de entrega.
- c) Asegurarse de que las instrucciones en las órdenes de pedido sean claras.
- d) Realizar actividades en forma conjunta con los proveedores, para que ellos aporten la información técnica referente a los materiales (características y propiedades).

Grupo 6. Acciones orientadas al manejo de residuos (Gestión ambiental)

El manejo de residuos tiene por objetivo la definición de procedimientos y planificación de actividades relacionadas con el tratamiento de residuos, desde su generación hasta su disposición final o eliminación, de resguardar la salud de las personas y minimizar los impactos al medioambiente.

- a) Realizar y/o participar en cursos o charlas referidas a la importancia de incorporar prácticas de producción limpia, que permitan mejorar sus procesos y productos en términos medioambientales y productivos.
- b) Se propone que las empresas presenten proyectos de producción limpia.
- c) Establecer un procedimiento y programación para inspeccionar compuestos químicos ingresados, almacenados o mezclados y designar áreas para planes de derrame y limpieza.
- d) Acceder a los instrumentos disponibles para el financiamiento en innovación tecnológica.
- e) Preferir los "Software" legales pues permiten: acceder a los manuales técnicos, garantía, soporte técnico, entrenamiento y seminarios gratuitos que ofrecen las marcas.

Grupo 8. Acciones orientadas al desempeño económico-comercial

Grupo 7. Acciones orientadas a la innovación tecnológica

La innovación tecnológica se presenta como un factor clave para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad. En este aspecto, las PYMEs deben mejorar su capacidad financiera para invertir en investigación y desarrollo, que les permita acortar la brecha en el nivel de incorporación de tecnología, con respecto a la gran empresa.

- a) En la eventualidad de adquirir una nueva máquina, instrumento o equipo, cerciorarse de que el proveedor contemple una capacitación o entrenamiento para los operadores, además de la información técnica suficiente.
- b) Implementar una base de documentación que incluya, por ejemplo, los manuales o catálogos de los equipos, máquinas o instrumentos.
- c) Adaptar o traducir catálogos o manuales, de modo que presten verdadera utilidad para los operarios o encargados.
- a) Aumento en ventas y producción
- b) Aumento en productividad: se define productividad como la relación entre costos totales y las unidades producidas, es decir, los costos totales por unidad de producto
- c) Realizar inversiones: se considera a las inversiones como un indicador del desempeño económico y del dinamismo de la empresa y, al mismo tiempo, como un indicador de la conciencia que las empresas han ido adquiriendo respecto a la importancia de la calidad
- d) Realizar clínicas gerenciales: los empresarios deben reunirse para discutir problemas comunes, intercambiar experiencias, apoyarse entre sí para negociaciones, mantenerse al tanto de lo que sucede a nivel mundial que pueda afectar a sus empresas, valorar su posicionamiento en el ranking, entre otros.

Independientemente de que resulta importante que todas las acciones se realicen para el logro de la mejora en la competitividad, el conjunto de acciones, pertenecientes a los grupos 7 y 8, son de obligatoria aplicación en el contexto ecuatoriano, en la provincia de "El Oro".

La aplicación eficiente de esta propuesta conlleva, sin dudas, a una preparación y

concienciación, a interiorizar y materializar su contenido; en tal sentido, es tarea de un conjunto de actores tales como: universidad (elaboradora de la propuesta

y responsable de la capacitación), apoyo del GAD municipal y parroquiales, empresarios, proveedores, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza para el emprendimiento e innovación. (2013). *Unidad de Investigación Económica y de Mercado* (No. Boletín N.1). Ecuador. Recuperado a partir de <http://aei.ec/wp/wp-content/uploads/2015/07/Boletin-No1.pdf>

Araque Jaramillo, W. (2012). *Situación actual y proyección del sector productivo con énfasis en las Mipyme y el emprendimiento*. Observatorio de la pyme. UASB. Recuperado a partir de <https://slideplayer.es/slide/3227755/>

Cabrera Martínez, A., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2011, marzo 27). La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio. Ediciones Fundación Universidad Central Colombia. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/256014318_La_Competitividad_EmpresarialUn_Marco_Conceptual_Para_Su_Estudio_Corporate_competitiveness_a_conceptual_framework_for_its_study

Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3, 59-67.
<https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>

Cruz Ramírez, D., Pérez Castañeda, S. S., Hernández Zavala, E., & Quiroz Salas, L. G. (2012). La innovación y competitividad

en las mipymes y pymes manufactureras. *Universidad Autónoma del estado de Hidalgo*, 1-6.

Flores, R., Flores, I., & Olgún, L. (2012). Globalización, competencia y eficiencia. *Revista Pyme AH*, 53-57.

INEC. (2015). Censo sobre MIPYMES. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado a partir de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita Moreira, M. (2005). *La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización*. BID-INTAL. Recuperado a partir de <https://publications.iadb.org/en/publication/13720/la-competitividad-industrial-de-america-latina-y-el-desafio-de-la-globalizacion>

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2015). Reporte Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2014. ESPAE. Guayaquil: Senefelder.

Luer, C. (2018). Cinco bases que fundamentan el éxito de un negocio. Recuperado a partir de <https://www.merca20.com/5-bases-que-fundamentan-el-exito-de-un-negocio/>

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2008). Recursos estratégicos en la pymes. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126.

Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.

Saavedra García, M. L., Milla Toro, S. O., & Tapia Sánchez, B. (2013).

Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Faedpyme International Review*, 2(4), 18-32.
<https://doi.org/10.15558/fir.v2i4.38>

Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 9(25), 1059-1070.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional
Copyright (c) Laura Rosa Luciani Toro, Ángel Alberto Zambrano Morales, Andreína Inés González Ordoñez