

NIVEL COMPETITIVO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE LA CORPORACIÓN “GRUPO SALINAS” DEL CANTON GUARANDA - ECUADOR

Teresa Meza Clark ¹
teresa.mezacl@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Jorge Meza Clark
Jorge.mezacl@ug.edu.ec²
Universidad de Guayaquil

Mario Miranda Guatumillo³
mario.mirandag@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Bernardo Zambrano Velasco⁴
bernardo.zambranov@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Resumen

La Corporación Grupo Salinas está ubicada en la parroquia Salinas del cantón Guaranda, provincia de Bolívar. El objetivo de esta investigación fue determinar el nivel competitivo de las principales empresas comercializadoras, considerando que pertenecen a una economía popular y solidaria. La metodología aplicada en el estudio fue de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, el diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta; este instrumento contó con 48 preguntas de respuestas múltiples y cerradas. La fecha del levantamiento de los datos fue el 16 de enero del 2020. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Microsoft office Excel 2016. Además, se usó el modelo de competitividad de los autores Echeverri P., Tovar J. y Guevara L. (2018), considerando además las teorías de Jiménez M. y Porter M. En los resultados de la investigación se evidenció, que, la empresa PRODUCOOP destaca en su nivel de competitividad, obteniendo un 81.28%, presentando una fortaleza superior en el factor de capital humano a diferencia de las demás empresas; FURNOSAL obtuvo un 78.31% y la FABRICA DE CONFITES obtuvo un 75.15%. En base a los resultados expuestos, las empresas deberían aplicar estrategias de mejora competitiva que permitan solventar las falencias encontradas para que puedan desarrollar su competitividad.

Palabras claves: Competitividad-empresas sociales-desarrollo económico-estrategias-Grupo Salinas.

Summary

¹ Profesora investigadora tutora proyecto semillero de investigación, ha participado en varios congresos internacionales, profesor titular agregado de la Facultad de Ciencias Administrativas

² Profesor investigador tutor proyecto semillero de investigación, ha participado en varios congresos internacionales, profesor titular agregado de la Facultad de Ciencias Administrativas

³Estudiante investigador de proyecto semillero, Universidad de Guayaquil.

⁴ Estudiante investigador de proyecto semillero, Universidad de Guayaquil

The Grupo Salinas Corporation is located in the Salinas parish of the Guaranda canton, province of Bolívar. The objective of this research was to determine the competitive level of the main trading companies, considering that they belong to a popular and solidary economy. The methodology applied in the study was quantitative, with descriptive scope, the research design was non-experimental descriptive cross-sectional. The data collection technique was the survey; This instrument had 48 multiple and closed answer questions. The date of the data collection was January 16, 2020 and, for the data processing, the Microsoft Office Excel 2016 package was used. In addition, the competitiveness model of the authors Echeverri P. was used for the data analysis, Tovar J. and Guevara L. (2018), also considering the theories of Jiménez M. and Porter M. as a result of the investigation it was shown that the PRODUCOOP company stands out in its level of competitiveness, obtaining 81.28%, presenting a superior strength in the human capital factor unlike the other companies; FURNOSAL obtained 78.31% and the Confectionery Factory obtained 75.15%. Based on the results presented, companies should apply competitive improvement strategies that can solve the shortcomings found so that they can develop their competitiveness.

Keywords: Competitiveness-social enterprises-economic development-strategies-Grupo Salinas.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial es un tema que ha adquirido mucha fuerza e importancia a lo largo de los años. Siglos atrás, las empresas solo se preocupaban en vender cualquier producto que pudiera significarles ganancias, sin importar los medios y las consecuencias de esto; sin embargo, en los últimos años, esto ha cambiado, existiendo ahora una responsabilidad social y medioambiental de las partes, en donde muchas empresas han apostado por adaptar dicha filosofía y posicionándolas en el mercado al entregar productos con un valor agregado y en la búsqueda constante de diferenciarse de la competencia.

La corporación Grupo Salinas es una corporación ubicada en la Parroquia Salinas del Cantón Guaranda de la Provincia de Bolívar en Ecuador. Salinas fue creada el 29 de mayo de 1.861, cuenta con una población de 7.262 habitantes y con una extensión territorial de 46.530 hectáreas; así mismo, esta parroquia limita al norte con la parroquia Simiatug y Facundo Vela, al sur con la parroquia urbano Guanujo de Guaranda, al este con la provincia de Tungurahua, y al oeste con la parroquia San Luis de Pambil, Las Naves y Echeandía. El nombre como tal surge por la existencia de minas de sal, en los terrenos cercanos de la cabecera parroquial.

Para el año de 1.970, con la llegada de la operación Mato Grosso, se dio paso al gran proceso de desarrollo comunitario en la localidad, la cual posteriormente iba a ser continuada por la Misión Salesiana y por voluntarios quienes planifican un nuevo modelo de desarrollo, tomando en cuenta

las ideas locales y los niveles de organización comunitaria, dando como resultado un fortalecimiento en las áreas de producción y comercialización de la parroquia. (GAD Salinas, 2015). Empezando un cambio radical a pasar de ser un pueblo con poca o escasa cultura a ser una comuna organizada y agroindustrial, apostando al cooperativismo como forma efectiva de enfrentar los problemas sociales por los cuales pasaba, es así como se convirtió en un referente para el país al ser considerado un modelo exitoso de Economía Popular y Solidaria (Salinerito, 2019).

En relación con lo mencionado anteriormente, se puede observar como un emprendimiento comunitario se ha desarrollado de una buena manera y ha provocado un impacto social positivo, además de aquello se evidencia también que, la corporación crece y evoluciona continuando con su misión y visión logrando ser un referente en el País.

La presente investigación pretende mostrar el nivel competitivo actual en que se desenvuelven las tres principales empresas de la corporación Grupo Salinas las cuales son: Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), dedica a actividades de hilandería, embutidora, centro de acopio la unidad de crédito y criadero de cerdos; Cooperativa de Producción Agropecuaria (PRODUCCOOP) tiene unidades de negocio como la quesera, la hacienda además de producheese; y última empresa la fábrica de confites “El Salinerito”, la cual fabrica productos de alta calidad como derivados del cacao, turrone, chocolates, y mermeladas.

2. DESARROLLO

2.1. Revisión literaria

2.1.1. Competitividad

La competitividad es un término que ha estado presente en los últimos años en países, empresas y en la sociedad. El ser competitivos no es un ideal que se llega de la noche a la mañana, por el contrario, es la suma de conocer de manera continua las capacidades que permitan diferenciarnos de otros, producir y ofrecer productos o servicios de calidad en que seamos buenos, y, por último, llegar a satisfacer las necesidades y los deseos de los demandantes.

Para (Porter, 1985) la competitividad es un factor determinante que mide si una empresa es exitosa o no. Además, menciona que la innovación es una actividad que las empresas deben tener en cuenta para su desarrollo, aparte de una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia es un apoyo para la posicionarse positivamente dentro de una industria, eje central donde se lleva a cabo la competencia, que tiene como objetivo que la empresa logre una posición rentable y sustentable teniendo en consideración las fuerzas que rigen la competencia en la industria. Dentro de un mercado o una industria existen elementos que impulsan a las empresas a ser más competitivas frente a otras.

La importancia de tomar en cuenta cada elemento o fuerza que impulsa a la empresa, radica en que puedan tomar ventaja en el mercado, poniendo en marcha estrategias que permitan el alcance de los objetivos; así mismo “las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias” (Porter, 2008, pág. 21). Cada una de las fuerzas de Porter tendrán un estudio y análisis distinto, sin embargo, toda la información obtenida y su posterior análisis, deberán estar entrelazadas con la finalidad de formular e implementar las estrategias necesarias. En la tabla 1 se muestra en que consiste cada fuerza.

Tabla 1

Descripción de las 5 fuerzas de Michael Porter

Fuerza de Porter	Descripción
Riesgo de nuevas empresas	Las nuevas empresas en una industria pueden ofrecer más capacidad y el deseo de tener una participación en el mercado y grandes recursos. Esto hace que se minimicen los precios o un alza en los costos de las organizaciones ya establecidas.
Rivalidad entre empresas actuales	El desafío entre los competidores es una forma para obtener una posición en el mercado, esto gracias a una guerra de precios, fuerte inversión en publicidad, el ingreso de nuevos bienes y servicios, entre otros.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Los bienes y servicios sustitutos logran limitar los beneficios de los bienes y servicios ya establecidos en una industria. Estos sustitutos logran establecer un precio que puede ser adquirido fácilmente.
Poder de negociación de los compradores	Los clientes o consumidores hacen su intervención en la industria cuando tienen la posibilidad y obligan a las empresas a bajar los precios, que ofrezcan mejores bienes y servicios de calidad, entre otros.
Poder de negociación con los proveedores	El proveedor está en la capacidad de alzar los precios de los insumos o materiales, o que los bienes o servicios ofrecidos sean de menor calidad; esto con el objetivo de que las empresas disminuyan su rentabilidad en el mercado, siendo difícil recuperarlo con sus precios de venta.

Nota: Información obtenida de la Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, por M. Porter, 2008, pp. 22-43.

2.1.2. Estrategia

Una vez que la empresa haya considerado las cinco fuerzas para moldear la competitividad, Michael Porter detalla que existen tres estrategias genéricas competitivas, las cuales son usadas para superar a los competidores en el mercado. Pero, es primordial conocer primero en qué

consiste una estrategia como tal. Una estrategia puede considerarse como un conjunto de acciones que son planeadas y realizadas para la consecución efectiva de objetivos o metas de forma rápida y segura, que le permita a una compañía ganar una ventaja sobre sus competidores en cualquier ámbito organizacional tales como precios, marketing, procesos productivos, clientes, etc. Según (Porter, 2011) la estrategia “es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia” (pág. 107).

Por otro lado, (Fernández, 2012) lo describe como la “forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” (pág. 2). La estrategia da resultados cuando la empresa tiene en claro el alcance de sus objetivos y metas, pero sobre todo sabe reconocer los recursos y capacidades que posee y como estos influyen en el desenvolvimiento organizacional. Cabe recalcar que la estrategia no se mantiene estática durante el tiempo, sino que está en constante actualización y mejora, pues los competidores buscan la forma de mejorar e innovar sus procesos con el fin de no ser superados. Se debe de entender que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr vulnerar la estructura y sabrá lo que se está haciendo y copiar las ideas. Por eso es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias. (Contreras, 2013, pág. 156).

2.1.3. Estrategias genéricas competitivas

Las estrategias propuestas por Porter están enfocadas a que las empresas puedan ganar ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, la implementación de estas estrategias genéricas deberá estar ligada al objetivo principal de la organización; así mismo, el compromiso total de cada uno de los componentes de la compañía será de vital importancia para el logro de la estrategia. Las estrategias genéricas surgen con la finalidad de que una compañía pueda superar a otra en la industria, sin embargo, en ciertas industrias, la aplicación de estas estrategias puede beneficiar a todas las empresas involucradas, con la obtención de rendimientos muy altos, mientras que, en otras, el éxito de una de las estrategias estará enfocada en un sentido en particular. (Porter, 1998, pág. 35). En la tabla 2. se describe las estrategias de Michael Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Tabla 2

Las tres estrategias competitivas genéricas de Michael Porter

Estrategia Genérica	Descripción
Liderazgo en costos	Esta estrategia busca que las empresas cuenten con recursos físicos eficientes, un ajuste en los costos, el establecimiento de políticas de control de los gastos, mayor cobro en cuentas de clientes, y disminución de inversión en áreas como investigación y desarrollo, el equipo de ventas,

	publicidad, entre otros. Pero, la reducción de ciertos rubros no significa que la calidad en los bienes y servicios sean menos, por el contrario, se debe mantener o mejorar sea el caso.
Diferenciación	La estrategia trata de ofrecer bienes o servicios distintos en el mercado, llegando a ser considerado como algo único. El cuidado de los costos si puede ser tomado en cuenta, sin embargo, no es la meta principal de la estrategia. Si la diferenciación se logra, la estrategia tiene la viabilidad para generar grandes rendimientos y que sean superiores a la de la industria.
Enfoque	La estrategia de enfoque tiene como objetivo atender a un comprador en específico, un segmento del mercado o de un producto. Con ello, las empresas tratan a este objetivo estratégico mucho más eficiente que las empresas que abarcan todo el mercado.

Nota: Información obtenida de Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, por M. Porter, 1998, pp. 35-39.

Se puede decir que la diferencia entre las tres radica en que, el liderazgo en costos y diferenciación son estrategias que tienen como objetivo estratégico a todo el mercado o industria, mientras que la estrategia de enfoque basa sus esfuerzos en un segmento del mercado. Con esto, las empresas sabrán el alcance de cada estrategia y si su objetivo primordial radica en uno de ellos. Por último, las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación se desarrollan desde una perspectiva interna a la empresa, en cambio, la estrategia de enfoque se desarrolla desde una perspectiva externa a la empresa, pero con la ventaja de tomar en cuenta situaciones internas pero aplicados en un solo segmento o ámbito.

2.1.4. Medición de la competitividad

La medición de la competitividad puede resultar desde un punto subjetivo u objetivo. Existen varios modelos o matrices, las cuales dan una idea de que aspectos se deben tomar en cuenta para determinar si una empresa es o no competitiva en su industria. En relación a lo mencionado anteriormente se ha usado el modelo de competitividad basada en autores como Michael Porter y (Jiménez, 2006) que, es hecha por (Echeverri, Tovar, & Guevara, 2018) en donde plantea los siguientes factores "Capital humano, Logística, Responsabilidad social, Competencia, Financiero, Comercial, Participación en el mercado, Tecnología e información y Procesos de calidad (Echeverri, Tovar, & Guevara, 2018, pág. 50). El modelo presenta nueve (9) factores es mismo que es explicado en la tabla 3:

Tabla 3.

Modelo de factores y variables para medir la competitividad

Factores	Variables	Puntaje
1. Capital Humano	Capacitación - Evaluación de desempeño - Incentivos - Liderazgo - Trabajo en equipo - Rotación de talento humano - Servicio al cliente - Estructura organizacional.	15
2. Logística	Procesamiento de pedidos - Planeación de inventarios - Transporte y distribución - Suministros (compra y factura) - Almacenamiento - Canales de comercialización.	10
3. Responsabilidad Social	Productos socialmente responsables - Productos medioambientales responsables - Generación de empleo - Buen gobierno.	10
4. Competencia	Rivalidad entre competidores - La amenaza de entrada de nuevos competidores - La amenaza de productos o servicios sustitutos - Benchmarking - Competitividad a nivel nacional.	10
5. Financiero	Liquidez - Rentabilidad del activo - Endeudamiento - Cumplimiento de obligaciones - Flujo de caja.	0-1
6. Comercial	Promoción de la marca - Alianzas estratégicas - Publicidad - Engagement - Mercados potenciales - Valor estratégico - Creatividad en diseño.	20
7. Participación en el mercado	Tipo de mercado en el que opera - Experiencia en el mercado - Tipo de producto - Poder de negociación de los proveedores.	10
8. Tecnología e innovación	Patentes - Innovación tecnológica - Obsolescencia de la tecnología usada - Aceptabilidad y acceso a nuevas tecnologías - Relación de la tecnología (calidad) con la satisfacción del cliente - Tipo de redes sociales utilizadas - Conocimiento tecnológico a nivel racional - Telecomunicaciones y globalización de la información - Evolución tecnológica de los procesos - Nivel tecnológico de la empresa - Planeación estratégica de la inversión en tecnología - Existencia en redes de comunicación.	15
9. Procesos de Calidad	Aseguramiento de calidad - Importancia del sistema de calidad - Conocimiento de los directivos en el aseguramiento de la calidad - Conocimiento de los trabajadores en el aseguramiento de la calidad - Cultura organizacional respecto a calidad y productividad - Control de calidad	10

Nota: Adaptado de "Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango Guevara S.A.S.", por P. Echeverri, J. Tovar & L. Guevara, 2018, p. 50

Como se puede observar cada factor tiene una ponderación y dentro de estos existen algunas variables relacionadas al factor establecido, dichas variables son las pautas de la información que se debe obtener para obtener los puntajes y las cuales deben estar ponderadas al puntaje individual de cada factor. Es decir, se establecen preguntas medibles y se ponderan para el factor en cuestión, luego se van sumando los puntajes y se obtiene el nivel competitivo de la empresa. En cuanto al factor financiero, es un valor multiplicador que va de 0-1, esto debido a la importancia financiera que cada una de las empresas debe tener, siendo parte medular para el desarrollo de las demás actividades.

2.2. Metodología

La metodología aplicada en el estudio fue de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, el diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta; este instrumento contó con 48 preguntas de respuestas múltiples y cerradas. La fecha del levantamiento de los datos fue el 16 de enero del 2020. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Microsoft office Excel 2016. Además, se usó el modelo de competitividad de los autores Echeverri P., Tovar J. y Guevara L. (2018), considerando además las teorías de Jiménez M. y Porter M. mencionada en los párrafos anteriores

2.3. Resultados

2.3.1 Caracterización de la muestra

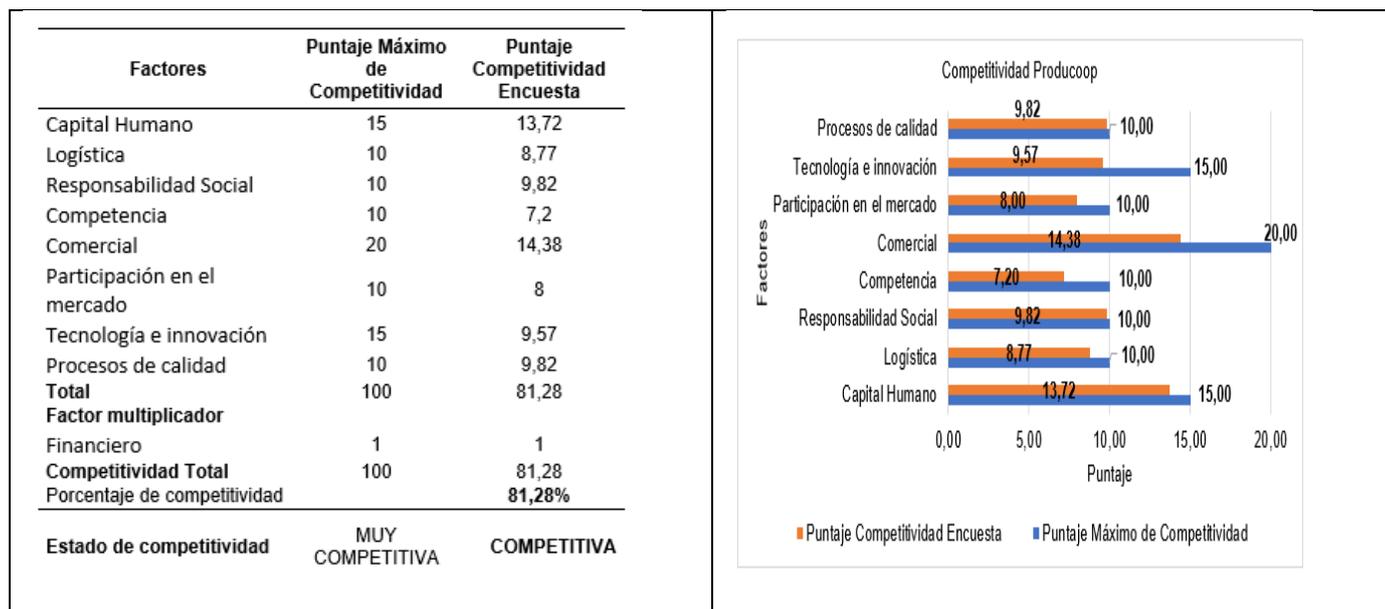
El 58% de los encuestados son de género femenino, la edad predominante en la muestra esta, entre 29 y 39 años es decir el 53%, el nivel de educación predominante en los participantes es secundaria lo que representa el 46%, el tiempo que los encuestados llevan trabado en la corporación se desglosa de la siguiente manera: el 52% tiene 5 años, el 26% tiene entre 6- 10 años y el 22% tiene más de 10 años, el 65% de los participantes en la investigación son del área administrativa mientras que el 35% pertenecen al área operativa.

2.3.2 Análisis de los resultados.

Para el análisis de los resultados, se lo realizará a través de la presentación de los puntajes obtenidos por cada una de las tres empresas, para lo cual se estableció un rango de la siguiente manera: 90-100 puntos: Muy Competitiva; 80 - 89 puntos: Competitiva ;70 - 79 puntos: Baja Competitividad; 0 - 69 puntos: No Competitiva.

Tabla 4

Competitividad PRODUCCOOP



Nota: autores

Tabla 5

PRODUCCOOP porcentaje de competitividad por factores

Factores	Puntaje Máximo de Competitividad	Puntaje Competitividad Encuesta	% de competitividad logrado en función al modelo
Capital Humano	15	13,72	91,46%
Logística	10	8,77	87,70%
Responsabilidad Social	10	9,82	98,20%
Competencia	10	7,2	72%
Comercial	20	14,38	71,90%
Participación en el mercado	10	8	80%
Tecnología e innovación	15	9,57	63,80%
Procesos de calidad	10	9,82	98,2%
Total	100	81,28	
Factor multiplicador			
Financiero	1	1	
Competitividad Total	100	81,28	
Porcentaje de competitividad		81,28%	
Estado de competitividad	MUY COMPETITIVA	COMPETITIVA	

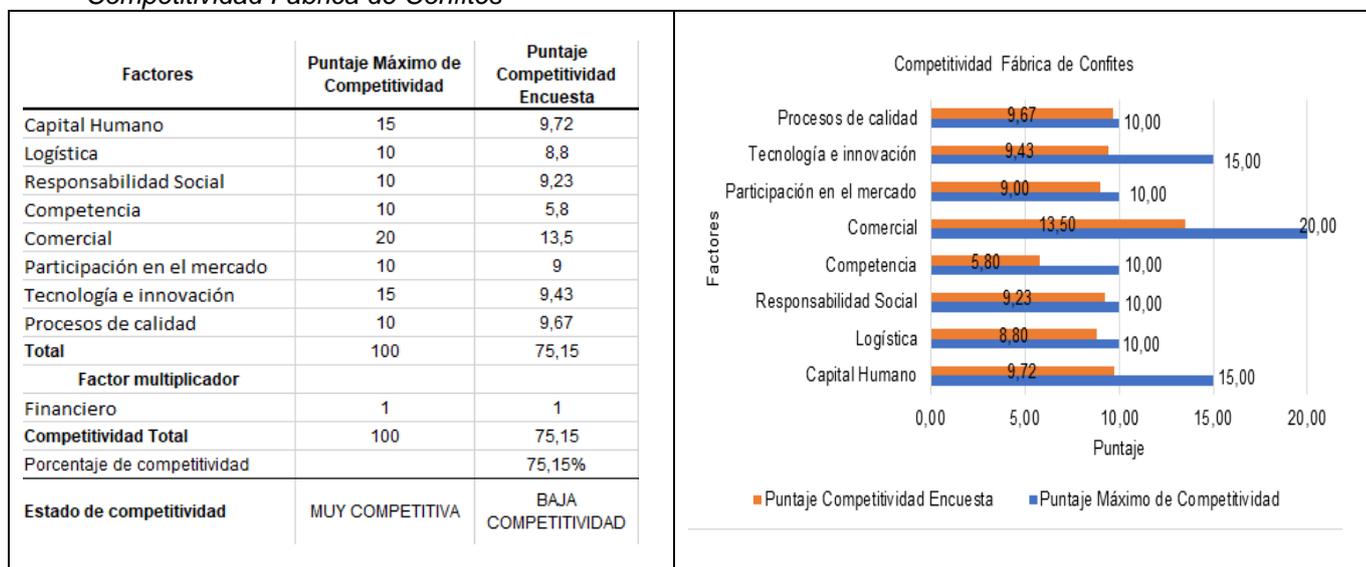
Nota: autores

Como se puede observar en la tabla 5 se evidencia que en la empresa social PRODUCCOOP el factor de competitividad tiene un porcentaje de 72% y el factor comercial con 71,90% lo que significa una calificación de baja competitividad de acuerdo con la valoración del modelo

aplicado, mientras que el factor de tecnología e innovación tiene un porcentaje de 63,80% lo que significa que su competitividad es nula o inexistente. Lo cual repercute en el porcentaje final de la competitividad total de la empresa.

Tabla 6

Competitividad Fábrica de Confites



Nota: autores

Tabla 7

Fábrica de Confites porcentaje de competitividad por factores

Factores	Puntaje Máximo de Competitividad	Puntaje Competitividad Encuesta	% de competitividad logrado en función al modelo
Capital Humano	15	9,72	64,80%
Logística	10	8,8	88,00%
Responsabilidad Social	10	9,23	92,30%
Competencia	10	5,8	58%
Comercial	20	13,5	67,50%
Participación en el mercado	10	9	90%
Tecnología e innovación	15	9,43	62,86%
Procesos de calidad	10	9,67	96,70%
Total	100	75,15	
Factor multiplicador			
Financiero	1	1	
Competitividad Total	100	75,15	
Porcentaje de competitividad		75,15%	
Estado de competitividad	MUY COMPETITIVA	BAJA COMPETITIVIDAD	

Nota: autores

Como se puede apreciar en la tabla 7 que los factores de talento humano, comercial y tecnología e innovación tienen un porcentaje de 64,80 %, 67,50% y 62,86% respectivamente.

Lo que significan que evidencian una baja competitividad. Mientras que el factor de competencia tiene un porcentaje de 58% lo que significa que la competitividad es nula o inexistente. El bajo porcentaje de los factores explicados inciden drásticamente en la valoración final de la fabrica de confites

Tabla 8
Competitividad FUNORSAL

Factores	Puntaje Máximo de Competitividad	Puntaje Competitividad Encuesta
Capital Humano	15	11,11
Logística	10	8,19
Responsabilidad Social	10	9,63
Competencia	10	5,8
Comercial	20	14,04
Participación en el mercado	10	9,5
Tecnología e innovación	15	10,34
Procesos de calidad	10	9,7
Total	100	78,31
Factor multiplicador		
Financiero	1	1
Competitividad Total	100	78,31
Porcentaje de competitividad		78,31%
Estado de competitividad	MUY COMPETITIVA	BAJA COMPETITIVIDAD

Nota: autores

Tabla 9
FUNORSAL porcentaje de competitividad por factores

Factores	Puntaje Máximo de Competitividad	Puntaje Competitividad Encuesta	% de competitividad logrado en función al modelo
Capital Humano	15	11,11	74,06%
Logística	10	8,19	81,90%
Responsabilidad Social	10	9,63	96,30%
Competencia	10	5,8	58%
Comercial	20	14,04	70,20%
Participación en el mercado	10	9,5	95%
Tecnología e innovación	15	10,34	68,93%
Procesos de calidad	10	9,7	97,00%
Total	100	78,31	
Factor multiplicador			
Financiero	1	1	
Competitividad Total	100	78,31	
Porcentaje de competitividad		78,31%	
Estado de competitividad	MUY COMPETITIVA	BAJA COMPETITIVIDAD	

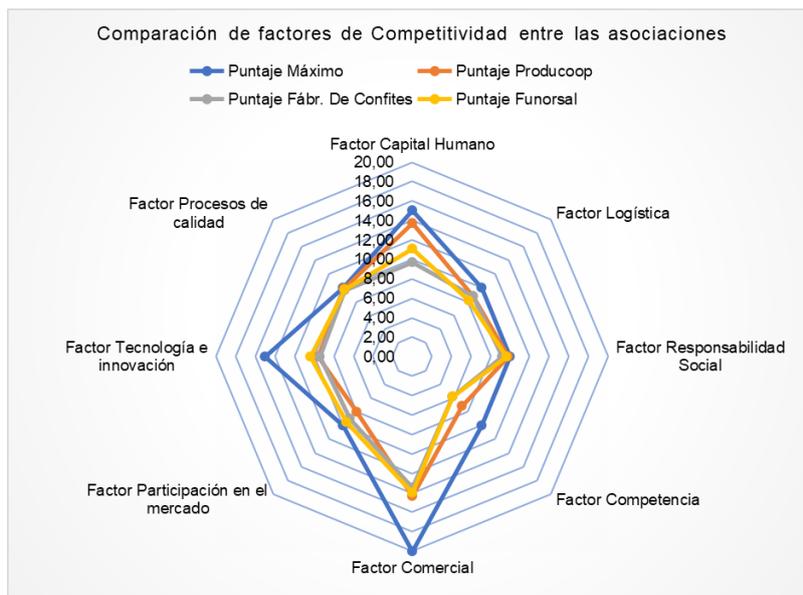
Nota: autores

Como se puede ver en la tabla 9 los factores de talento humano, y comercial tienen un porcentaje de 74,06% y 70,20% respectivamente. Lo que significan que evidencian una baja

competitividad. Mientras que los factores de competencia, y tecnología e innovación tienen un porcentaje de 58%, 68,93% respectivamente lo que significa que la competitividad es nula o inexistente. Afectando al resultado al porcentaje final de la empresa FUNORSAL

2.4. Discusión

Figura 1. Comparación de competitividad entre PRODUCCOOP, Fábrica de Confites y FUNORSAL



Nota: autores

Tabla 10

Tabla consolidada de Comparación de competitividad entre PRODUCCOOP, Fábrica de Confites y FUNORSAL

DESCRIPCION	Puntaje Máximo	Puntaje PRODUCCOOP	% de competitividad de PRODUCCOOP	Puntaje Fábr. de Confites	% de competitividad Fábr. de Confites	Puntaje FUNORSAL	% de competitividad FUNORSAL
Factor Capital Humano	15	13,72	91,46%	9,72	64,80%	11,11	74,06%
Factor Logística	10	8,77	87,70%	8,8	88,00%	8,19	81,90%
Factor Responsabilidad Social	10	9,82	98,20%	9,23	92,30%	9,63	96,30%
Factor Competencia	10	7,2	72%	5,8	58%	5,8	58%
Factor Comercial	20	14,38	71,90%	13,5	67,50%	14,04	70,20%
Factor Participación en el mercado	10	8	80%	9	90%	9,5	95%
Factor Tecnología e innovación	15	9,57	63,80%	9,43	62,86%	10,34	68,93%
Factor Procesos de calidad	10	9,82	98,2%	9,67	96,70%	9,7	97,00%
Total	100	81,28		75,15		78,31	
CALIFICACION		COMPETITIVAD		BAJA COMPETITIVIDAD		BAJA COMPETITIVIDAD	

Nota: autores

Cómo se puede evidenciar en la tabla 10 consolidada las tres empresas, poseen fortalezas en el factor logística, factor de responsabilidad social, participación en el mercado y procesos de calidad. Mas sin embargo existen tres factores (competencia, comercial, y tecnología e innovación) en las empresas en el que predomina el bajo porcentaje, lo que se traduce en una baja competitividad afectando al porcentaje final. Entretanto el factor de Talento Humano se puede ver que tiene porcentaje alto en la empresa PRODUCOOP, mientras que en las otras empresas tiene porcentaje bajos. Lo cual pone de manifiesto una marcada falencia en los factores analizados.

3. CONCLUSIONES

Las principales empresas sociales que comprenden el Grupo Salinas de Guaranda son un referente dentro del sector de Economía Popular y solidaria del Ecuador, través de los años han ayudado al desarrollo del cantón en cual se desenvuelven. En conclusión, se puede decir que La empresa PRODUCOOP destaca en su nivel de competitividad, obteniendo un 81.28%, presentando una fortaleza superior en el factor de capital humano a diferencia de las demás empresas; la empresa FURNOSAL obtuvo un 78.31% y la FABRICA DE CONFITES obtuvo un 75.15%. Aunque los porcentajes evidencian que las empresas son relativamente competitivas, tienen un gran potencial de desarrollo, a pesar de encontrarse en un lugar apartado de la urbanización, saben aprovechar de eficiente manera los recursos brindados por la naturaleza que no se encuentra entre el tumulto de la ciudad, factores que logran mantenerlas en el mercado en comparación con las otras empresas del mismo sector económico. Por consiguiente, es importante potenciar aún más los factores que son fuertes y mejorar los factores en las que presentan falencias, a través de aplicar estrategias de mejora competitiva que permitan superar las falencias encontradas para que puedan desarrollar de mejor manera competitividad.

Bibliografía

- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *pensamiento&gestión*, pp.151-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Echeverri, P., Tovar, J., & Guevara, L. (2018). *Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango Guevara S.A.S.* Universidad Libre Seccional Pereira, Pereria. Obtenido de <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/17249/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20EMPRESARIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, A. (2012). *Concepto de Estrategia Empresarial.* Escuela de Organización Industrial, Madrid. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- GAD Salinas. (2015). *ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PARROQUIA RURAL SALINAS.* Guaranda. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001_PDyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO_07-09-2015_10-54-20.pdf
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*(n. 9), pp. 115-125. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Editorial, Patria. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=competitividad+michael+porter&ots=mwxxh8W3eA&sig=SsbFELWvgjL4hlc-YqKja6vj2UY#v=onepage&q=competitividad%20michael%20porter&f=false>
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York, Estados Unidos: The Free Press. Obtenido de https://www.academia.edu/11498170/COMPETITIVE_STRATEGY_Techniques_for_Analyzing_Industries_and_Competitors?auto=download
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México: Editorial, Patria. Obtenido de http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, pp. 100-117. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Salinerito. (2019). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.salinerito.com/>