

# **ESTUDIO DE LA GESTIÓN COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) COMERCIALES. CASO ESMERALDAS, REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**M Sc. Manuel Ruvin Quiñonez Cabeza**

[ruvin1967@gmail.com](mailto:ruvin1967@gmail.com)

Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres

## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas del comercio al por menor de la provincia de Esmeraldas, República del Ecuador. Se estudian las diferentes empresas relacionadas con actividades que tienen alta demanda en la población local. En este sentido, se ha desarrollado un estudio empírico a través de 344 encuestas y entrevistas personales realizadas a propietarios, administradores y trabajadores.

Finalmente, se comentan las revelaciones más destacadas de este trabajo empírico, resaltando que existen importantes barreras que limitan la competitividad de las empresas estudiadas.

**PALABRAS CLAVES:** competitividad, pequeñas y medianas empresas, comercio al por menor, PYMEs

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the competitive administration of the small and medium companies of the smallest trade in Esmeraldas, Republic of the Ecuador. The different companies related with activities are studied that have discharge it demands in the local population. With this objective, this empirical research is developed by means of 344 surveys and personal interviews carried out proprietors, administrators and workers.

Finally, the most outstanding revelations in this empiric work are commented and the barriers are explained that limit the competitiveness of the studied companies.

**KEY WORDS:** competitiveness, small and medium companies, smaller trade, SMEs

## **INTRODUCCIÓN**

En correspondencia con la bibliografía especializada la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) no está asociada solamente a su potencial redistributivo y capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones que favorecen el desarrollo integral de las localidades donde se desenvuelven.

Según las estadísticas consultadas, en las economías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2010), las PYMEs y microempresas representan 95% de las compañías, 60-70% del empleo, 55% del Producto Interno Bruto (PIB), y generan la mayor parte de los nuevos trabajos. En los países en vías de desarrollo, más del 90% de las empresas fuera del sector agrícola son PYMEs y microempresas que generan una porción significativa del PIB.

Respecto a la América Latina, las PYMEs son en un 99% en México; así mismo, en Colombia, Perú, Uruguay, lo son, al menos más del 70% de las empresas. En Venezuela, según datos del Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, CIDEIBER (2008), casi el 66% del sector manufacturero fabril son pequeñas industrias.

En particular en la República del Ecuador las PYMEs representan el 95% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan del 50% de la producción, tienen un amplio potencial redistributivo, refieren capacidad de generación de empleo, amplia capacidad de adaptación, flexibilidad frente a los cambios y estructuras empresariales horizontales.

No obstante a estos beneficios predomina también una limitada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos, poca capacitación del personal, financiamiento, inadecuado equipamiento, limitada capacidad de exportación a causa del desconocimiento de procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países, débil cadena logística con costos elevados, entre otros que restringen su competitividad.

El autor de este trabajo ante esta problemática, se propone como objetivo general: realizar un estudio de la gestión competitiva de las PYMEs comerciales de la provincia Esmeraldas, República del Ecuador

## **DESARROLLO**

### **1.1 La competitividad empresarial. Posición de las PYMEs**

El concepto de competitividad es un concepto complejo, en el sentido de que contiene una fuerte carga de subjetividad y un carácter multidimensional. Del mismo modo, la competitividad puede ser analizada a un conjunto de organizaciones económicas, desde la dimensión de un país, una región, un sector económico, una empresa hasta un producto o servicio particular.

Por tanto, las definiciones de competitividad incluyen tanto una acepción macroeconómica como una acepción microeconómica. Desde un punto de vista macroeconómico, y siguiendo la definición dada por The World Competitiveness Report (OCDE), 1997, pág. 18 es “el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo”.

Otras definiciones consultadas al respecto refieren:

- “Capacidad de un país para crear, producir, distribuir y/o servir productos en mercados internacionales obteniendo beneficios crecientes sobre sus recursos”.(Scott y Lodge, 1985).
- “Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”. (Porter, 1990)
- “Una economía competitiva es aquella que exporta bienes y servicios con beneficios a precios del mercado mundial”. (The Economist, 1994).
- “La competitividad es producir más y mejores bienes y servicios de calidad que se comercialicen exitosamente entre los consumidores nacionales y extranjeros. La competitividad conduce a trabajos mejor pagados y a la generación de los recursos necesarios para crear una infraestructura adecuada de servicios públicos y de apoyo a los desfavorecidos”. (Newall, 1992)
- “La competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar”.(Ramos,2001)
- “La competitividad viene determinada por el crecimiento de la productividad; una economía competitiva es aquella que experimenta un crecimiento elevado y

sostenido de productividad, lo que conduce a un aumento de los niveles de vida”. (Comisión Europea, 2003).

- “La competitividad es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y las políticas que conforman la capacidad de un país para crear y mantener un entorno que genere más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus gentes”. (International Institute for Management Development, 2003)

Desde los 90 diversos autores (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter. Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional. De acuerdo a estos autores la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. La misma, refiere el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. A nivel mundial, en los últimos quince años, la competitividad ha estado relacionada con la rivalidad política, pues ha sido un tema de creciente interés. Entre 1963 y 1990 se tomaba como base el criterio para una mayor competitividad el expresado por la Council of Competitiveness de Estados Unidos, quien para definir y medir la competitividad, valoraba la capacidad exportadora de sus industrias, sin tomar en cuenta otros elementos. Considerando a Albuquerque (1997) en cita de Medina V., J. (1998) estos criterios son simplistas.

Otro factor de competitividad que se evalúa es la inversión que la industria haga en su presupuesto de Investigación y Desarrollo (I + D). Pero más recientemente, una evaluación europea hecha por el Instituto de Prospectiva Tecnológica tendiente a mejorar la concepción de calificación de los criterios para evaluar la competitividad, propone una redefinición según la cual un país y un territorio es competitivo (cualquiera que sea el grado de apertura a la economía global o el desarrollo de sus exportaciones), “si sus exportaciones tienen la capacidad suficiente para financiar las importaciones necesarias para asegurar su crecimiento económico y su nivel de vida, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento”. (Coriat, 1997 en Medina V., J., 1998:25- 26).

Las nuevas dimensiones de ese replanteamiento aluden a salir del reduccionismo según el cual la competitividad se relaciona primordialmente con competencia por cuotas de mercado y se mide por la balanza de comercio exterior de un país. Convierte en factor decisivo el grado de libertad que tiene un país en dirigir sus negocios. Valora a la par de los clásicos factores asociados a los costos, factores no asociados al costo como la calidad, la innovación, las inversiones inmateriales, la eficiencia de las redes de cooperación, cadena logística, entre otros.

En el contexto empresarial por competitividad se entiende la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa (o institución) en el mercado para suministrar eficientemente valor agregado a los clientes finales, satisfacer creciente e integralmente sus dinámicas demandas y contribuir al mejoramiento social, ambiental y de sus trabajadores.

En correspondencia al análisis realizado tomando como base la literatura especializada, se considera que la competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Además, es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Atendiendo a ello, se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

En esencia, la competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa, implicada toda ella. Su manifestación se da en los mejores productos y servicios que irán a satisfacer a los clientes, por lo tanto, es una cualidad vital. Pero la competitividad implica competir con rivales y por consiguiente, implica mejora y superación continua frente a los rivales competitivos. La competitividad de las empresas postmodernas tiene un compromiso moral con la sociedad respecto a la sostenibilidad y sustentabilidad ecológica al no impulsar procesos productivos que se traduzcan en impactos negativos ambientales

En correspondencia con el análisis realizado, la competitividad conlleva a la interacción de los siguientes elementos:

1. Elementos de la gestión estratégica y la gestión operacional
2. Innovación
3. Desarrollo tecnológico
4. Mejoramiento de la productividad en todas las operaciones
5. Cultura organizacional
6. Dirección y desarrollo de su personal.
7. Cooperación
8. Desarrollo sostenible

De acuerdo con la revisión bibliográfica el autor de esta investigación percibe la presencia de siete dimensiones para el análisis de la competitividad. En la Tabla 1, se muestran dichas dimensiones y su significado.

**Tabla 1. Dimensiones de la competitividad empresarial**

| No. | DIMENSIÓN      | SIGNIFICADO  |
|-----|----------------|--|
| 1   | Cliente        | Creciente satisfacción y calidad percibida de los clientes finales, creciente calidad percibida, orientación al encargo social                             |
| 2   | Económica      | Márgenes de rentabilidad satisfactorios, productividad creciente, eficiencia energética y de otros recursos críticos, crecimiento sistemático              |
| 3   | Mercado        | Mantener o mejorar la participación en el mercado, acceso a nuevos mercados, reconocimiento en el mercado  |
| 4   | Medioambiental | Mejorar el impacto sobre el medio, reducción del uso de energía y de recursos no renovables, reducción emisiones tóxicas, máximo reciclaje                 |
| 5   | Social         | Incremento del empleo, satisfacción de los trabajadores, aumento del salario medio, integración con el entorno, responsabilidad social, aumento de aportes |
| 6   | Financiera     | Mantener flujos de caja satisfactorios, inversiones recuperables   |
| 7   | Logística      | Satisfacción de todos los elementos de la cadena logística a partir de una gestión eficiente y de calidad total.   |

Fuente: Elaboración propia

No obstante al análisis realizado, sea macro o microeconómico el enfoque que se quiera dar a la competitividad, lo cierto es que se está ante un concepto lo suficientemente amplio y complejo como para que no exista, todavía, una definición generalmente

aceptada de competitividad. Tanto es así que Porter (1990) advierte sobre la amplia variedad de perspectivas existentes en torno a la competitividad, y Waheeduzzan y Ryans (1996) sostienen que la noción de competitividad está asociada a cuatro grandes bloques de pensamiento: una perspectiva de ventajas comparativas y/o de competitividad en precios; una perspectiva de estrategia y dirección; una perspectiva histórica y socio-cultural y un desarrollo de indicadores de competitividad nacional.

Un análisis contextual de la competitividad refiere que en América Latina, en las últimas décadas, los países andinos, es decir, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, y Venezuela, han crecido menos que los países desarrollados e incluso menos que otros países en desarrollo, perdiendo importancia relativa en la economía mundial.

Para una inserción exitosa y capacidad competitiva de las PYMEs se requiere que confluyan varios factores, entre los que se destacan:

1. Creación de una cultura de la innovación basada en la utilización de la tecnología desarrollada en la empresa;
2. Entorno favorable al desarrollo de las actividades empresariales que se manifiesta en la política científica;
3. Formación y capacitación gerencial de los empresarios para asumir con propiedad las exigencias de la tecnología, del crecimiento y la penetración de nuevos mercados.

Para la República del Ecuador en particular es trascendental considerar que la importancia de las PYMEs no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas. El desarrollo de este sector de la economía en el país se ha caracterizado por una gran diversidad de iniciativas realizadas por una pluralidad de actores; sin embargo, en la medida que la microempresa se expande en importancia en la economía, también crece la demanda de servicios de apoyo a este sector por parte del estado y de instituciones públicas y privadas, cooperación internacional y asociaciones gremiales involucradas con el desarrollo del sector.

Según el Servicio de Rentas Internas, para el año 2010 en las 24 provincias del Ecuador existe un total de 56.291. EL 86% pertenece a pequeñas empresas y el 14% a medianas empresas; se ubican geográficamente de manera muy concentradas en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil, en las cuales se asientan el 59% de los establecimientos; en Esmeraldas, Azuay, El Oro y Manabí el 15%; y el 26%

corresponde a las provincias restantes. De manera general más del 35,7% refieren PYMEs de comercio al por menor. De ahí, su importancia en la satisfacción de las necesidades sociales y necesidad de fortalecimiento competitivo.

Estudios realizados respecto a la problemática que actualmente vive el Ecuador, específicamente en la provincia de Esmeraldas, evidencian de modo general para las PYMEs debilidades y amenazas tales como:

- Rigidez productiva, que se traduce en escasa capacidad para innovar, introducir cambios organizativos, lo cual limita el desarrollo de los recursos humanos y la profesionalización de la gerencia;
- Predominio de criterios gerenciales tradicionales en lo relativo al manejo de recursos humanos,
- Escasa disposición para manejar instrumentos de la gerencia moderna tales como el concepto de calidad total, el desarrollo de procesos que le permitan a las PYME incrementar entre otros aspectos la eficiencia de su empresa y reducir costos de fabricación.

Del análisis realizado el autor destaca algunas ideas de reflexión personal:

1. El incremento de la calidad de vida y de la justicia social se sostiene con el incremento de la competitividad de las empresas e instituciones del país.
2. El incremento de la competitividad es el resultado de un compromiso consecuente de las empresas, las instituciones y los gobiernos.
3. En un mundo globalizado el incremento de la competitividad es la opción para evitar el deterioro de la calidad de vida de los ciudadanos de un país.
4. El desarrollo de la competitividad está relacionado directamente con la amplitud con que se organicen las cadenas (redes) de valor de las empresas hasta llegar al cliente final
5. El nuevo concepto de competitividad que se impone requiere de una transformación radical de la empresa latinoamericana y de la formación de su personal



## 1.2 Estudio de la situación de las PYMEs comerciales en la provincia de Esmeraldas.

En correspondencia con los objetivos de esta investigación el autor aplicó una encuesta para diagnosticar el estado de las PYMEs locales. Dicha encuesta estaba apoyada por entrevistas a administradores y propietarios.

La investigación tuvo en cuenta el total de PYMEs en la provincia de Esmeraldas hasta julio del año 2012, agrupadas según el tipo de actividad que ejecutan (INEC, 2012).

La aplicación del principio de Pareto reveló que el comercio al por menor agrupa la mayor parte de las PYMEs de la provincia.

Para este análisis se asume como tamaño de la población la cantidad de PYMEs relacionadas con el comercio al por menor en el año 2012.

$N = 3242 < 100000$ , por lo tanto se emplea la siguiente relación para poblaciones finitas.

Poblaciones finitas  
( $< 100.000$  unidades):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n: tamaño muestral.

N: tamaño poblacional.

P/Q: probabilidades asociadas a las características. Como se desconoce la proporción de individuos que poseen la característica, se toma  $p = 50\%$  y  $q = 50\%$ .

Z: valor crítico asociado al nivel de confianza elegido (normalmente es 2) por trabajarse con Sigma igual a 2.

E: margen de error permitido.

Después de aplicar la fórmula:

$n = 344$  PYMEs

Para la composición de la muestra se aplicó un muestreo aleatorio estratificado. El criterio de estratificación fue el tipo de PYMEs de venta al por menor.

Se decidió en los marcos de esta investigación aplicar las encuestas al número de PYMEs que tienen hasta un 80% de participación en los ingresos totales generados hasta Julio del 2012. Estas son las que se muestran en la Tabla 2

**Tabla 2. PYMEs encuestadas**

| <b>PEQUEÑAS Y MEDIANAS<br/>EMPRESAS DE VENTAS AL POR<br/>MENOR</b>  | <b>INGRESOS<br/>(Miles<br/>USD)</b> | <b>ESTRUCTURA<br/>(%)</b> | <b>ENCUESTAS<br/>A APLICAR</b> |
|---|-------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| ALIMENTOS, BEBIDAS Y<br>TABACO, ROPAS<br>(SUPERMERCADOS, TIENDAS<br>DE ABARRO)  | 1352                                | 0,4226                    | 145                            |
| PESCADO, MARISCOS Y<br>PRODUCTOS CONEXOS EN<br>ALMACENES ESPECIALIZADOS.  | 359                                 | 0,1122                    | 39                             |
| COMIDAS Y BEBIDAS EN<br>FONDAS, COMEDORES<br>POPULARES, PARA SU<br>CONSUMO INMEDIATO.                                   | 283                                 | 0,0885                    | 30                             |
| COMIDAS Y BEBIDAS EN<br>BARES-RESTAURANTES,<br>RESTAURANTES, PICANTERIAS,<br>CEVICHERIAS, PARA SU<br>CONSUMO INMEDIATO. | 250                                 | 0,0781                    | 27                             |
| FRUTAS Y VERDURAS EN<br>ALMACENES ESPECIALIZADOS.   | 179                                 | 0,0560                    | 19                             |
| LIBROS, PERIODICOS, REVISTAS<br>Y ARTICULOS DE PAPELERIA.   | 138                                 | 0,0431                    | 15                             |
| COMBUSTIBLE, GAS EN<br>BOMBONAS, CARBON Y<br>MADERA.  | 133                                 | 0,0416                    | 14                             |
| PRODUCTOS FARMACEUTICOS,<br>MEDICINALES Y DE ASEO.  | 98                                  | 0,0306                    | 11                             |
| CARNE (INCLUSO AVES DE<br>CORRAL) Y PRODUCTOS<br>DERIVADOS DE LA CARNE EN<br>ALMACENES ESPECIALIZADOS.                  | 97                                  | 0,0303                    | 10                             |
| COMIDAS Y BEBIDAS EN<br>PUESTOS DE REFRIGERIO<br>(FUENTES DE SODA,<br>HELADERIAS), PARA SU<br>CONSUMO INMEDIATO.        | 88                                  | 0,0275                    | 9                              |
| CALZADO Y MATERIAL DE<br>ZAPATERIA (PLANTILLAS,<br>TALONERAS, SUELA Y<br>ARTICULOS ANALOGOS)                            | 79                                  | 0,0247                    | 8                              |
| BEBIDAS NO ALCOHOLICAS  | 76                                  | 0,0238                    | 8                              |

|   |      |        |     |
|---|------|--------|-----|
| (PARA EL CONSUMO FUERA DEL LUGAR DE VENTA), EN ALMACENES ESPECIALIZADOS.        |      |        |     |
| BEBIDAS, CERVEZA Y TRAGOS AL PASO, PARA SU CONSUMO INMEDIATO (BARES, CANTINAS). | 67   | 0,0209 | 7   |
| TOTAL   | 3199 | 1,0000 | 344 |

Fuente: Elaboración propia

Las encuestas fueron procesadas utilizando como apoyo el software SPSS. El análisis de fiabilidad arrojó el siguiente resultado:

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 344,0                      N of Items = 62

Alpha = ,9781

Como se observa la confiabilidad de la escala es alta.

#### Principales resultados:

1. Del perfil de los encuestados es significativo que el 54,5% del total constituyen administradores y el resto propietarios que llevan más de 10 años al frente de su organización. De ellos, el 74% refiere formación universitaria y el 23,6% secundaria. No obstante, sólo el 1,8% ha recibido algún tipo de formación posgraduada.
  
2. Sobre las principales razones para emprender, el estudio reveló por orden de prioridad las que se exponen a continuación:
  - ✓ Crecer como personas (43,6%)
  - ✓ Tradición familiar (25,5%)
  - ✓ Gusto por el desafío (23,6%)
  - ✓ No trabajar para otros (23,5%)
  - ✓ Razones económicas (18,2%)
  - ✓ Pérdida de trabajo (12,7%)
  - ✓ Consejo de amigos/familiares (9,11%)
  - ✓ Influencia de estudios (9,10%)
  
3. Con relación a las fuentes de financiamiento empleadas, los encuestados manifestaron utilizar:
  - ✓ Ahorros personales (38,2%)
  - ✓ Bancos (36,4%)
  - ✓ Otras (30,9%)

- ✓ Familiares/Amigos (20,0%)
- ✓ Agiotistas (5,5)
- ✓ Corporación financiera (7,3%)
- ✓ ONGs (0%)

4. Sobre la importancia del ingreso que genera la microempresa, dentro del presupuesto familiar la investigación refiere que el 76,4% considera que es su fuente principal, el 20% la segunda más importante y un 3,6% una ayuda.

5. Con relación a los principales obstáculos para crecer, los encuestados de modo general revelaron en más de un 50% aquellas que se señalan a continuación. Por orden de prioridad figuran las siguientes:

- ✓ No tener capital para crecer (74,5%)
- ✓ Demasiado competidores (74,5%)
- ✓ Altos costos por interés bancario (72,7%)
- ✓ Altos costos de mercadería (72,7%)
- ✓ Competidores muy fuertes (70,9%)
- ✓ Personal poco calificado (61,8%)
- ✓ Falta de creatividad del líder (60%)
- ✓ Cantidad de intermediarios (56,4%)
- ✓ Poca cultura empresarial (56,4%)
- ✓ Altos costos para ampliar infraestructura (56,4%)
- ✓ Administración no orientada al empleado (54,5%)
- ✓ Nicho débil de mercado (54,5%)

6. Respecto a los factores que se han aplicado para el desarrollo y crecimiento de la empresa los encuestados refieren cualitativamente de manera general “algunas veces” y “rara vez”.

Para una mejor comprensión se empleó la escala de puntos que se presenta a continuación.

#### **FRECUENCIA DE APLICACIÓN PUNTOS**

|                |   |
|----------------|---|
| Siempre        | 5 |
| Frecuentemente | 4 |
| Algunas veces  | 3 |
| Rara vez       | 2 |
| Nunca          | 1 |

La evaluación particular es como sigue:

**Tabla 3. Factores para el desarrollo de las PYMEs estudiadas y porcentaje de aplicación.**

| <b>FACTORES</b>   | <b>Puntuación Media</b> | <b>Porcentaje de Aplicación (%)</b> |
|---|-------------------------|-------------------------------------|
| La empresa aplica estrategias para diferenciarse de los competidores.   | 3,07                    | 61,45                               |
| La empresa aplica la innovación en su proceso, organigrama, nuevos productos o mercados   | 3,11                    | 62,18                               |
| Se realizan acciones para obtener de los proveedores descuentos por volumen de compra y puntualidad en el pago.   | 3,25                    | 65,09                               |
| La empresa realiza acciones para tener publicidad propia en el mercado de usuarios finales.   | 2,96                    | 59,27                               |
| Se establecen altas barreras de entrada a los nuevos competidores, como economías de escala, inversión en tecnología, identidad de marca, experiencia acumulada | 2,93                    | 58,55                               |
| Se aplica la informática y las nuevas tecnología de la información y las comunicaciones   | 2,87                    | 57,45                               |
| Se aplican procedimientos para conocer las expectativas y preferencias de los clientes  | 3,07                    | 61,45                               |

Fuente: Elaboración propia.

De modo general los resultados de la encuesta así como las entrevistas realizadas por el autor durante esta investigación han revelado que:

1. El diseño institucional de las empresas un factor determinante de su grado de desarrollo organizativo. La articulación interna de distintas áreas específicas con recursos humanos capacitados manejando sistemas de información para la gestión resulta en una organización interna más eficiente en el desempeño de sus procesos.

En la estructura organizativa de las PYMEs del sector de ventas al por menor está altamente difundida la función de supervisión directa: el 70% de los empresarios manifestó contar en su plantel con un administrador. Del mismo modo, la investigación reveló una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la amplitud de su estructura organizacional. A medida que las PYMEs

comerciales aumentan su tamaño la cantidad de áreas o gerencias con las que cuentan es mayor, mejorando el desempeño en cuanto a su administración interna y el modo de comercializar sus productos.

2. En general, si bien las PYMEs estudiadas no cuentan con una estructura organizacional demasiado amplia, tampoco muestran predisposición a contratar asesoramiento especializado externo. Sólo el 24% de ellas manifestó contratar habitualmente servicios de consultoría externa. Nuevamente entre las pequeñas empresas se observa la menor propensión a contratar asistencia técnica en consultoras: sólo el 10% lo hace habitualmente mientras que la proporción asciende al 40% para las medianas.
3. Los administradores y propietarios refieren formación universitaria, pero no realizan acciones de superación posgraduada en el campo de la administración de los negocios. De ahí que predomina el empirismo y un gran desconocimiento de los métodos que hacen más eficiente y eficaz la gestión de la empresa.
4. La mayor parte de los administradores, propietarios y empleados de las PYMEs en el sector del comercio al por menor refieren continuar una tradición familiar y asumir el reto del mercado en su crecimiento personal. La influencia de los estudios realizados no ha incidido en el desarrollo del espíritu emprendedor de los empresarios.
5. A pesar de la gran difusión de programas para el financiamiento de las PYMEs a partir de los centros de apoyo al emprendimiento por el gobierno ecuatoriano, los proyectos internacionales y la acción de las ONGs en el país, los ahorros personales continúan siendo la principal fuente de financiamiento.

El desconocimiento y la falta de asesoría para la presentación de los proyectos de las PYMEs, la falta de confianza en los mecanismos crediticios heredados de prácticas poco profesionales provoca el escaso acceso a los bancos.

Con todo, la elevada dependencia del financiamiento con recursos propios plantea ciertos interrogantes sobre la fortaleza del proceso de crecimiento y su sustentabilidad en el mediano plazo.

Por un lado, es importante considerar que ciertos tipos de inversiones difícilmente puedan realizarse con recursos propios dado que comprometen una cantidad de fondos que no siempre están disponibles o suponen que el empresario asuma riesgos demasiado elevados.

Así, el autofinanciamiento puede llevar a que ciertas inversiones no se realicen o a que otras se posterguen más allá de lo aconsejable. Por otro lado, el financiamiento de la inversión a partir de la reinversión de utilidades, además de ser limitado, genera una mayor vulnerabilidad al ciclo económico debido a que cambios en cualquiera de los determinantes de las ganancias repercuten directamente sobre la capacidad de inversión de estas empresas. De esta forma, la situación expuesta podría conformar un mercado limitante al desarrollo futuro de las PYMEs, especialmente de aquellas pequeñas (entre 10 y 50 ocupados) que tienen un acceso al financiamiento bancario aún menor y tienden a realizar menos acuerdos con proveedores.

La situación estructural de escasez de fuentes externas de financiamiento a las empresas se confirma a través de la identificación de la inexistencia de disponibilidad de fondos por parte de casi la tercera parte de las PYMEs encuestadas. Dicha restricción se encuentra en línea con el dato de que un tercio de dichos empresarios manifestaron tener en el 2012 algún proyecto de inversión frenado por falta de financiamiento bancario.

6. Las barreras para el crecimiento de las PYMEs en el sector de las ventas al por menor son objetivas. Además del financiamiento necesario la existencia de muchos competidores que sustentan su estrategia competitiva en el liderazgo en costos a pesar de que predominan muchos intermediarios que encarecen el producto.

La diferenciación en el servicio no constituye una práctica común en el sector, el deficiente merchandising, la escasa fuerza de venta de los empleados unido a una baja preparación en técnicas de calidad del servicio y marketing conlleva al deterioro gradual de la pyme esmeraldeña que es desplazada por inversores extranjeros.

7. En su desempeño las PYMEs del sector investigado no aplican las modernas técnicas de la informática y las comunicaciones ni el enfoque al cliente provocando un deterioro de su competitividad. Presentan dificultades para competir en mercados internacionales y para incurrir en elevados costos de logística, entre otros. Perciben una fuerte competencia en el mercado interno, tienen problemas por disminución en los márgenes de rentabilidad y aumentos de costos del producto, sufren cierta carencia de información estratégica,

adoptan estrategias de competencia vía precios, y participan poco proyectos asociativos.

Para remediar esta situación será necesario:

- ✓ La búsqueda activa de mejor información sobre nuevos mercados y la situación general de su sector de actividad
- ✓ Diseñar estrategias de competitividad por calidad de producto, diferenciación de producto ya existente;
- ✓ La ampliación de mercados y participan en proyectos asociativos con proveedores o clientes.

### **Otros elementos considerados en el estudio.**

La diversidad de fuentes de información de las PYMEs estudiadas también repercute en su nivel de competitividad. En términos generales, prácticamente la totalidad de los empresarios manifestó estar informado sobre la situación general de su sector de actividad mediante el diálogo con sus clientes y proveedores, mientras que otros tipos de fuentes de información están mucho menos difundidos. Son más propensas a participar tanto de ferias y exposiciones empresariales, como de conferencias y seminarios especiales. También muestran mayor acercamiento a las cámaras empresariales y a consultar fuentes estadísticas privadas.

Otro elemento de interés son las cámaras u otras asociaciones empresariales que ofrecen a los empresarios la posibilidad de debatir con sus pares cuestiones tales como la evolución del nivel de actividad de su sector de actividad, los principales problemas que enfrentan y sus potenciales soluciones, entre otras. Las mismas representan cada actividad ante otro tipo de instituciones - ya sean públicas o privadas - lo cual cobra especial importancia en el caso de las PYMEs que muchas veces encuentran dificultades en la comunicación formal de sus intereses. En el caso particular el comercio al por menor de Esmeraldas no refiere la existencia de cámara o asociación de comerciantes.

El grado de eficiencia de la gestión comercial empresaria también está relacionado con la capacidad de captar información estratégica sobre nuevos mercados y del sector de actividad en general. Aquellas PYMEs con acceso a flujos de información estratégica corren con ventaja relativa al momento del diseño de su política comercial y estrategias de competitividad.



Sin embargo, en general la falta de información estadística accesible y específica sobre la realidad empresarial de cada sector constituye un problema importante para la gestión empresarial. En este contexto, la principal fuente de información de las PYMEs estudiadas, según las entrevistas realizadas, es la conversación directa con sus clientes y proveedores con quienes mantienen contacto permanente. En segundo lugar, el 44% de los empresarios obtiene información a través de diarios y/o revistas especializadas también de fácil acceso. Una proporción casi idéntica participa de ferias y exposiciones en las cuales recibe información del sector. De todas formas, no todos los empresarios tienen la posibilidad de concurrir con frecuencia a este tipo de eventos que en muchas ocasiones implican elevados gastos de traslado.

Las interrelaciones entre empresarios del mismo sector de actividad amplían la posibilidad de captar información.

Los empresarios también manifestaron no participar habitualmente de conferencias y seminarios. La proporción que obtiene información sobre nuevos mercados y la situación general de su sector de actividad en estos ámbitos es del 9,5%.

Asimismo, el cumplimiento de los tiempos acordados con los clientes para las entregas de productos, y la disponibilidad de un sistema de monitoreo de satisfacción de cliente también son determinantes del nivel de desarrollo de la política comercial de las empresas.

En primer lugar, la probabilidad de generar un vínculo comercial duradero con los clientes se incrementa si los empresarios logran cumplir con los plazos de entregas pactados al momento de efectuarse el pedido. La proporción de PYMEs analizadas refiere realizar más del 90% de sus entregas en tiempo y forma. Esto se dio de manera más bien homogénea tanto para el segmento de las pequeñas como de las medianas empresas comerciales.

Por otro lado, la importancia de contar con un sistema de monitoreo de satisfacción de clientes radica en identificar correctamente los requerimientos de los mismos para responder adecuadamente con el producto, y prevenir eventuales problemas en el área comercial, mejorando así también la relación empresa-cliente.

En este sentido, todavía es baja la proporción de PYMEs comerciales que lleva este tipo de registros (32%). Es menor aún el porcentaje para las pequeñas industrias en relación a las medianas.

## **CONCLUSIONES**

1. La insuficiente competitividad de las PYMEs de ventas al por menor en la provincia de Esmeraldas constituye un problema social que frena el desarrollo de las mismas y con ello el de la propia sociedad.
2. Las restricciones relacionadas con el bajo enfoque al cliente, la falta de cooperación, las limitaciones financieras, la baja cultura empresarial así como la escasa utilización de las TICs , entre otros factores limitan el desarrollo de las PYMEs estudiadas en la provincia de Esmeraldas
3. La tarea de fortalecer la competitividad de las PYMEs de ventas al por menor impone en particular un enfoque integrador de colaboración y aprendizaje sistemático por parte de los actores de la localidad, ya sea el estado, las empresas y las entidades intermediarias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Albuquerque (1997). Globalización, competitividad y desarrollo local. En Medina V., Javier E (Compilador) (1998). Competitividad y Desarrollo Social: Retos y perspectivas. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
2. Beck, U. (1998) ¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona: Editorial Paidós.
3. CIDEIBER (2008). Venezuela – Actividades del sector secundario – Las industrias manufactureras. Disponible: <http://www.Cideiber.com> Consulta 17-03-2011.
4. Comisión de las comunidades europeas (2003): “Algunas cuestiones clave de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado”. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. COM(2003) 74 final. Bruselas, 21 de Noviembre de 2003.
5. Coriat (1997). Las nuevas dimensiones de la competitividad: hacia un enfoque europeo. En MEDINA V., Javier E (Compilador) (1998). Competitividad y Desarrollo Social: Retos y perspectivas. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.

6. Díaz D., Mario E. (2001). PYMEs exitosas: un reto para la profesión contable. XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad. Nuevos Horizontes para la profesión contable. Tema 5.2 Factores de éxito de las denominadas Pequeñas y Medianas Empresas. Punta del Este 18 al 21 de Noviembre de 2001. Uruguay
7. Enright, Michael, Frances, Antonio, Scott, Edith (1994). Venezuela: El reto de la Competitividad. Venezuela, Caracas. Ediciones IESA.
8. Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk; Meyer-Stamer, Jorg. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. Revista de la CEPAL No. 59, Santiago de Chile.
9. Fonseca M., Lady M. (1997). Epistemología de la Investigación Crítica. Caracas. Fondo Editorial Tropykos.
10. Godoy De M., Elsy (2000). El desarrollo Gerencial y sus estrategias ante el proceso de globalización en las pequeñas y medianas empresas del Estado Lara. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Beloso Chacín.
11. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador. Julio 2012.
12. Medina V., Javier E (Compilador) (1998). Competitividad y Desarrollo Social: retos y perspectivas. Cali, Colombia. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colección pensamiento administrativo de la frontera.
13. Negocios para el Desarrollo en [www.wbcsd.org/web/publications/biz4dev-reprint.pdf](http://www.wbcsd.org/web/publications/biz4dev-reprint.pdf). Consultado 10 de Julio de 2012.
14. Newall, J.E. (1992): "The challenge of competitiveness". Business quarterly, n° 56, pp.94-100.
15. OCDE (1997, 2010). Industrial Competitiveness. OCDE, París.
16. Porter, Michael (1991). Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental.
17. Porter, Michael (1982). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Compañía Editorial Continental S.A.
18. Porter, Michael (1999). Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. (Rafael Aparicio Aldazábal, traductor). España. Ediciones Deusto S.A.
19. Porter, Michael (1990). The Competitive Advantage of Nations. Nueva York. The free press.

20. Ramos, R.R. (2001). Modelos de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias. Universidad las Palmas de Gran Canaria. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Económicas.
21. Rosales L., Ramón (1996). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Caracas. Venezuela. Ediciones IESA.
22. Scott, B.R. y Lodge, G.C. (1985): U.S. competitiveness in the world economy. Havard Business School Press, Boston, MA.
23. Waheeduzzan, A. y Ryans, J. (1996). "Definition, perspectivas and understanding of internacional competitiveness: a quest for a common ground". *Competitiveness Review*, vol. 6, n° 2, pp. 7-26.
24. The Economist: The economics of meaning. 30 de Abril de 1994, pp. 17-18.
25. Tapscott, Don & Caston, Art. (1995). Cambio de paradigmas empresariales. (Magaly Bernal y Leonardo Cano, Traductores). México. McGraw Hill Interamericana S.A.