



Abril 2018 - ISSN: 1696-8352

## **BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL CANTON MILAGRO.**

**Orozco Holguín Jéssica Digna<sup>1</sup>**

**Chavez Granizo Gloria Patricia<sup>2</sup>**

**Ramírez Anormaliza Víctor Francisco<sup>3</sup>**

Universidad Agraria del Ecuador

jessicaorozco\_25@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Orozco Holguín Jéssica Digna, Chavez Granizo Gloria Patricia y Ramírez Anormaliza Víctor Francisco (2018): "Benchmarking como herramienta de competitividad de las Pymes en el Cantón Milagro.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/benchmarking-pymes-ecuador.html>

### **Resumen**

La investigación aborda el problema de la débil gestión administrativa y su incidencia en la competitividad de las empresas familiares. Esta problemática se considera una realidad a nivel local, nacional, y mundial, debido al entorno competitivo y dinámico que existe en la actualidad. El objetivo principal de la investigación es diseñar un modelo de gestión para fortalecer la competitividad de las empresas familiares del cantón Milagro que pertenecen al sector comercial. Los tipos de investigación aplicados son descriptivo y correlacional, estableciendo una relación de las variables que permita orientar a la solución de la problemática planteada, se realizó la comprobación de hipótesis bajo el modelo Chi-cuadrado, en donde se determinó que la aplicación de un modelo de gestión para la competitividad fortalecerá el desempeño organizacional de las empresas familiares. En el presente estudio se realizó un análisis del nivel de gestión promedio que alcanzan las empresas familiares del cantón Milagro que pertenecen al sector comercial, en la que se obtuvo como resultado un 66%, si se potencia cada uno de los factores identificados, las empresas que apliquen las estrategias determinadas alcanzarán un nivel de gestión mínima del 85%, que es aceptable para fortalecer la competitividad empresarial, mediante la aplicación del modelo propuesto, el cual se basa en un proceso de análisis, motores de comportamiento, acciones de rivalidad competitiva, y determinación y control de resultados empresariales. El modelo de gestión para la competitividad sostenible (MGCS – 2017) promueve seis principios que contribuyen a fortalecer la competitividad empresarial, generando un mejor desempeño organizacional.

**Palabras Claves:** Benchmarking, Competitividad empresarial, desempeño organizacional, empresas familiares, generación de valor al cliente, liderazgo.

<sup>1</sup> Magister en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Ingeniero Comercial y Empresarial, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, Programa Regional de Enseñanza El Triunfo, El Triunfo Ecuador.

<sup>2</sup> Magister en Docencia Superior, Diplomado Superior en Investigación Educativa, Magister en Gerencia de Tecnologías de la Información por UNEMI, Ingeniera en Computación e Informática, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador, Programa Regional de Enseñanza El Triunfo, El Triunfo Ecuador.

<sup>3</sup> Egresado de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, Ingeniero Comercial, Tesorero Zonal 1 de la Dirección de Registro Civil, Identificación y Cedulación Coordinación Zonal 5, Milagro Ecuador.

## Summary

The research addresses the problem of weak administrative management and its impact on the competitiveness of family businesses. This problem is considered a reality at a local, national and global level, due to the competitive and dynamic environment that exists today. The main objective of the research is to design a management model to strengthen the competitiveness of family businesses in the Milagro that belong to the commercial sector. The types of applied research are descriptive and correlational, establishing a relationship of the variables that allows to guide the solution of the problem, the hypothesis testing was performed under the Chi-square model, where it was determined that the application of a model management for competitiveness will strengthen the organizational performance of family businesses. In the present study, an analysis was made of the average level of management reached by family businesses in the Milagro district that belong to the commercial sector, in which 66% were obtained as a result, if each of the identified factors is boosted. Companies that apply the determined strategies will reach a minimum management level of 85%, which is acceptable to strengthen business competitiveness, through the application of the proposed model, which is based on an analysis process, behavioral drivers, competitive rivalry actions, and determination and control of business results. The management model for sustainable competitiveness (MGCS - 2017) promotes six principles that contribute to strengthening business competitiveness, generating better organizational performance.

**Key words:** Benchmarking, business competitiveness, organizational performance, family businesses, generation of customer value, leadership.

## 1. Introducción

Milagro, es un cantón que se diferencia de otros por su progreso en la agricultura, industria y comercio en la provincia del Guayas. Dentro del cantón hay varias empresas que ejercen contribución a los ingresos del país, siendo una de las más relevantes el Ingenio Azucarero Valdez que genera su mayor parte de la producción de azúcar del país.

Las pequeñas y microempresas contribuyen al desarrollo de la economía del cantón de Milagro, pero el problema se suscita en las del sector de servicios debido a que hay falta de decisiones estratégicas provocando que los empleados estén desorientados en las acciones que desarrollan en la empresa, adicional no hay innovación en sus estructuras viéndose afectada directamente en la competitividad, puesto que hasta ahora no pueden lograr mayor participación y crecimiento de mercado.

Los propietarios y administradores de las empresas familiares muchas veces sus estructuras están determinados por el nexo familiar, y muchas veces no están acorde el puesto con el perfil que ocupan dentro de la organización. Adicional, no hay innovación en los productos y no se establecen estrategias de crecimiento o estar pendiente de los cambios que exige el entorno

Al presentarse la investigación por la falta de planificación estratégica que provoca que la competitividad de las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicio del cantón de Milagro, no estén preparadas para las exigencias del mercado, perdiendo directamente participación frente a otras.

Por estos motivos se considera importante la aplicación de un modelo de Benchmarking que ayude en la toma de decisiones para establecer nuevas estrategias que ayuden directamente a las empresas y de esa forma se busca en mejorar el sector empresarial basándose en los cambios de la matriz productiva, por medio de aplicaciones administrativas en las pequeñas y microempresas sean más competitivas.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Contribución de la productividad para el mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y microempresas familiares.

Según (Aguirre, A., 1992), hace referencia que la empresa actual es sujeto de interés para distintas disciplinas científicas por los diferentes aspectos en los que se manifiesta en el sistema económico. Siendo aspectos de interés de la empresa para (Aguirre, A., 1992) los siguientes: el aspecto técnico-productivo, económico-financiero, el aspecto jurídico y el aspecto social.

Para el autor Donnelley (1964), las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

Según el estudio realizado por el (Paredes, 2007), la rentabilidad de las empresas familiares, ya sea que se la calcule en función de la utilidad neta, el patrimonio, o los activos, es menor que la registrada en las no familiares. Esta observación es válida para los últimos 10 años, salvo en 1998 y 1999, cuando las empresas familiares (EF) tuvieron un mejor desempeño que las empresas no familiares (ENF).

Las empresas familiares tienen características diferentes a los del negocio en la gestión administrativa debido a que el factor familiar es propio en ellas, ya que implica la intervención de miembros de la familia en las empresas y estos afectan a las tomas de decisiones dependiendo al lugar que ocupen.

La competitividad de las empresas depende fundamentalmente de la capacidad del gerente o propietario/a, de la inversión en intangibles (conocimiento) y en equipos tecnológicos, y de su capacidad de innovación de flexibilidad (Pérez, 1993)

El incremento de la competitividad en el mundo se ha vuelto un reto más cercano, con la constitución de políticas que desarrollen un ambiente más productivo, en la actualidad el mundo mide este factor tan importante con el Índice de la Competitividad que permite identificar las mejoras de un crecimiento económico comprendido en un período de 5 años, involucrando condiciones económicas con instituciones de diversos países que aportan a obtener este importante pronóstico para el mundo.

## **2.2 Efecto de la falta de decisiones estratégicas en la competitividad de las pequeñas y microempresas familiares.**

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. (Europea, 2003)

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009), se refiere que la mayoría de las empresas familiares establecen las acciones de manera empírica; sin embargo, muchas tienen éxito, pero a medida que aumentan de tamaño, y tiene un alcance mayor por el territorio que abarcan o pretenden alcanzar deberán adoptar modelos de gestión administrativa oportunos.

Según, (Gallo & Garcia, 1989) menciona que los conflictos en las empresas familiares provienen del hecho de que las mismas personas deben cumplir con obligaciones en las empresas y la familia, siendo muy fácil confundir los sentimientos y mezclar los lazos de afecto y los contractuales.

La importancia de la implementación de estrategias para el buen desenvolvimiento de las empresas en el futuro, puesto que va ayudar a incrementar la productividad y a experimentar mejoras en la competitividad, buscando establecer las relaciones de empresa y familia, deben de manejarse en forma separada para cumplir para el crecimiento de las empresas.

Las empresas deben construir y sostener una ventaja competitiva, basándose en decisiones estratégicas que determinan la dirección y posición de una empresa a futuro durante un largo periodo. (David, 2003)

Según, (David, 2003), indica que el proceso de dirección estratégica incorpora el enfoque de toma de decisiones y representa un abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de una empresa en el futuro.

## **2.3 Factores que influyen en la toma de decisiones que ayudan a potencializar la competitividad de las pequeñas y microempresas familiares.**

Las empresas familiares deben tener una dirección especial estructurada en una cadena de mando con líneas de autoridad definidas, porque no pueden mandar cualquiera, con estatutos

que definan roles, responsabilidades y derechos de cada familiar- socio. (Macías & Ramírez, 2011)

Los cambios en el entorno constituyen una extraordinaria fuente natural de ventajas competitivas, cuanto mayores sean los cambios en un sector y mayor la impredecible de sus consecuencias, mayores serán las oportunidades de desarrollar ventajas competitivas para empresas que no estuvieran bien posicionadas en el segmento. (Sciarroni, Rico, & Stern, 2009).

Las empresas familiares deben tener estructurada su organización, partiendo de la definición de sus objetivos, para poder crear cambios tanto de manera interna como externa, ya que es necesario establecer y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece y de esa forma ir creando ventajas competitivas frente a otras.

#### **2.4 Aplicación de Benchmarking que permitan fortalecer la competitividad de las pequeñas y microempresas familiares.**

Benchmarking se constituye en una herramienta apropiada para dinamizar el análisis de resultados que involucra el mejoramiento continuo como aspecto relevante, potencia la generación de las mejoras recomendadas a las empresas estudiadas integrándolas al entorno en las que se desenvuelven. (Finnigan, 1997)

El Benchmarking es una herramienta administrativa que ayuda a la mejora, ya que se hace comparaciones con empresas líderes, con la finalidad de aprender de ellas y realizar cambios positivos en la organización.

Si los Benchmarking son bien direccionados dan excelentes resultados, ya que en muchas ocasiones se identifican las oportunidades y se busca realizar grupos con los competidores para trabajar proyectos en conjuntos y hacer alianzas estratégicas son impensables. No obstante hay que tener cuidado con la información sobre el producto de la empresa.

Para mejorar la efectividad de las acciones administrativas, las personas no solo se deben tener la capacidad para encontrar una solución al problema, más bien debe poseer la habilidad de producir e implementar estrategias que permitan lograr los resultados esperados. De misma manera la administración debe ser enfocada a cualquier tipo empresa sin importar el giro ni el tamaño, debido a que el éxito de esta depende en gran medida de la efectividad de su administración.

La administración es una de las actividades más significativas desde que los seres humanos empezaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual. La administración ha sido fundamental para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida de que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

Según (Olvera, 2006) (LBRL) atribuía la competencia de cada acción administrativa a un órgano u otro. Por esta razón hemos considerado que el término “acciones administrativas” a que se refieren los citados preceptos de la LBRL, son aquellas que se ejercitan frente a otras administraciones públicas. (pág. 24)

Las competencias son un factor importante para que una empresa busque innovar cada día en el mercado. Toda institución se ve siempre rodeada de amenazas que consiguen que una organización siempre este en constante innovación, razón por la cual debe contar con estrategias para convertir sus debilidades en fortalezas, logrando las metas planteadas. Todas las gestiones que realice la empresa deben ser dirigidas por un administrador que sea el encargado de dirigir a un grupo de personas, designando a cada uno de ellos las tareas a realizar.

La administración es la optimización de recursos de un grupo social que tiene como finalidad obtener bienes y servicios de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

El buen manejo y funcionamiento de la administración se logra proteger todas las actividades que se realicen dentro de la organización. La productividad y eficiencia de las empresas están relacionadas directamente con la aplicación de una buena administración que aporte efectos positivos para la organización.

### **3. Materiales y Métodos**

Para el presente trabajo se aplicó los tipos de investigación es: Por su finalidad es aplicada ya que se puso en práctica el estudio de la aplicación de Benchmarking que contribuye a la mejora de la competitividad en las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

Por su objetivo gnoseológico es descriptiva ya que permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de los objetos, procesos y personas de la función administrativa al momento de realizar el diseño de la propuesta;

Según su contexto es de campo ya que se realizó encuestas y entrevistas a algunas pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

Según el control de las variables es no experimental, ya que se analizó la variable independiente (Benchmarking) para conocer la forma en que se implementaron y el resultado de esas aplicaciones en lo referente al fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

Según su orientación temporal es transversal y correlacional, ya que se indagó la incidencia entre las variables del objeto del estudio que se realizará en esta situación.

Para el cumplimiento de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- ✓ Método Histórico – Lógico.- Analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. El método lógico se basa en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna.
- ✓ Método Analítico – Sintético.- Para la caracterización del proceso social, educativo y cultural. Igualmente para procesar la información obtenida de la observación, la encuesta y entrevista realizadas.
- ✓ Método Dialéctico.- Considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento.
- ✓ Sistémico.- Sistema abierto, que se encuentra en constante interacción con su entorno. Utilizado para el estudio de la realidad empresarial.

Los datos primarios; originados de las encuestas realizadas a los administradores o propietarios de las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro; utilizando el software de Microsoft Office cuya aplicación es Excel versión 2007 donde sus respuestas serán resumidas en tablas y presentadas a través de gráficos estadísticos de pasteles, son sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

En la entrevista se utilizará la técnica de la entrevista personal expertos en el área de Administración, que permitió la verificación instantánea que existe en la aplicación de Benchmarking que contribuya a la mejora de la competitividad en las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

La Encuesta: Se diseñó un cuestionario de tipo cerrado, que será aplicado a los administradores o propietarios sobre la aplicación de Benchmarking que contribuya a la mejora de la competitividad en las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

Se empleó la ficha de observación, con el fin de analizar la competitividad que las pequeñas y microempresas familiares del cantón Milagro realiza en el área de servicios; donde existe el desenvolvimiento diario y el involucramiento directo de las partes implicadas en la investigación, la misma que permitió reconocer la situación actual y las debilidades existentes, para establecer acciones.

La información de fuentes secundaria; principalmente internet, revistas y textos, tales como Libros de Administración Estratégica, Administración, Revista Economundo, Revista Gestión Economía y Sociedad, web del Ministerio de Industrias y Productividad, Flacsoandes; fueron clasificadas y agrupadas de acuerdo con la temática y similitud de los hechos investigados para resumir los principales procesos o fases que se deben seguir en función de los objetivos planteados.

Para poder obtener datos en relación al tema determinado, dirigida a propietarios o administradores de las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios del cantón Milagro, constará de 10 preguntas tentativas para la obtención de información relevante.

Para la encuesta se empleó un cuestionario de 10 preguntas, las mismas que incluían preguntas cerradas que permitió la recolección de información, dirigidas a quienes toman decisiones en las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios del cantón Milagro. Los tipos de preguntas que se emplearán son: de elección múltiple, y de escala de Likert.

La ficha de observación es de tipo descriptiva para poder recolectar información sobre la competitividad que realizan las pequeñas y las microempresas familiares del cantón Milagro, con el fin de evaluar las acciones estratégicas para la toma de decisiones.

La población que se consideró para la investigación corresponde a las 684 pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios del cantón de Milagro basado a la investigación realizada según (Fernández, Mario, 2010).

La muestra de la presente investigación permitirá obtener información en base a la población determinada, debido al número de pequeñas y microempresas familiares del cantón Milagro, de esta manera se ahorrará recursos económicos, personal y de tiempo.

Considerada como el subconjunto de la población con el fin de obtener información sobre el objeto de estudio, analizar la aplicación de planificación estratégica que emplean, y las acciones para la competitividad que implementan las pequeñas y microempresas familiares del cantón Milagro.

La muestra calculada corresponde a una aleatoria, estratificada proporcional; ya que los sujetos se seleccionaron al azar; estratificada porque se refiere a subconjuntos de población con características propias y proporcionales porque está en relación al tamaño de la población, y se aplicará la siguiente fórmula:

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

**TABLA No.- 1 Datos para el cálculo de la muestra**

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| E = Error de muestreo  | E = 10% = 0.1  |
| n = Población universo | 684            |
| N=                     | Tamaño Muestra |

Elaborado por: Autor

Obtención de la Muestra:

$$N = \frac{684}{0.1^2 (684 - 1) + 1}$$

$$N = \frac{684}{7.83}$$

$$N = 87$$

El tamaño de la muestra para la presente investigación fue de 87 pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios para sobre la planificación estratégica y establecer estrategias idóneas en la aplicación el modelo de Benchmarking para fortalecer la competitividad de las pequeñas y microempresas familiares del sector de Servicios del cantón Milagro; dicha muestra fue establecida considerando un error de muestreo del 10%.

Se procedió a escoger y aplicar el muestreo aleatorio simple en el que cada individuo considerado como parte de la muestra representativa tiene la posibilidad de ser elegida para el debido estudio, teniendo el acceso si el caso lo requerida a la persona que participa en el estudio pueda ser reemplazada por otra. Por ello se consideró a los propietarios o administradores de las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios del cantón Milagro con el fin de obtener un levantamiento de información de 87 empresas a encuestar como parte del objeto de la investigación.

Para la presente investigación, se utilizó para tabular la información recolectada el programa Spss, que permitirá llevar un exhaustivo control y tratamiento de datos que se obtendrán en las encuestas a realizar, para su posterior análisis e interpretación de datos, hasta obtener las informaciones pertinentes a la investigación la cual será presentada en forma de tablas y cuadros que permitirán enunciar valores y porcentajes para poder establecer las acciones a tomar en las mismas.

Este estudio permitió obtener información sobre la planificación estratégica llevada a cabo hasta el momento y las acciones estratégicas para la competitividad que emplean las pequeñas y microempresas familiares del cantón Milagro; el proceso que sigue en la investigación de campo realizando de forma sistemática en el orden según las condiciones de tiempo y recursos para el desarrollo de la investigación previamente definida, para poder establecer las correctas medidas de acciones que ayuden a potencializar la competitividad de las empresas.

#### 4. Resultados

##### 4.1 Análisis de la situación actual.

###### 4.1.1 Análisis Foda.

**MATRIZ No.- 1 Análisis Foda**

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| <b>F1:</b> Equipos y herramientas modernas.<br><b>F2:</b> Infraestructura adecuada.<br><b>F3:</b> Personal capacitado y comprometidos.<br><b>F4:</b> Capital de trabajo propio e interés de crecimiento y desarrollo.<br><b>F5:</b> Competitividad en precios. | <b>D1:</b> Limitada estrategias promocionales.<br><b>D2:</b> Débil gestión administrativa.<br><b>D3:</b> Inadecuada gestión de herramientas de Marketing.<br><b>D4:</b> Falta de personal en el área de Marketing y Ventas.<br><b>D5:</b> Falta de Visual Merchandising en los puntos de ventas. |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| <b>O1:</b> Interés del mercado.<br><b>O2:</b> Incremento de la cartera de clientes.<br><b>O3:</b> Inadecuadas estrategias promocionales de la competencia directa.<br><b>O4:</b> Bajo índice de competitividad.<br><b>O5:</b> Nueva y eficaz tecnología.       | <b>A1:</b> Desastres Naturales y contaminación ambiental.<br><b>A2:</b> Competencia desleal.<br><b>A3:</b> Leyes y regulaciones de impuestos.<br><b>A4:</b> Competitividad en precios por parte de competencia local.<br><b>A5:</b> Alto número de competidores directos.                        |

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Autor

###### 4.1.2 Cruce de variables.

**MATRIZ No.- 2 Cruce de variables**

| <div> <div>EXTERNO</div> <div>INTERNO</div> </div>   | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|--|--|---|
|  | <b>O1:</b> Interés del mercado.<br><b>O2:</b> Incremento de la cartera de clientes.<br><b>O3:</b> Inadecuadas estrategias promocionales de la competencia directa.<br><b>O4:</b> Bajo índice de competitividad.<br><b>O5:</b> Nueva y eficaz tecnología. | <b>A1:</b> Desastres Naturales y contaminación ambiental.<br><b>A2:</b> Competencia desleal.<br><b>A3:</b> Leyes y regulaciones de impuestos.<br><b>A4:</b> Competitividad en precios por parte de competencia local.<br><b>A5:</b> Alto número de competidores directos. |
| <b>FORTALEZAS</b><br><br><b>F1:</b> Equipos y herramientas modernas.<br><b>F2:</b> Infraestructura adecuada.<br><b>F3:</b> Personal capacitado y comprometidos.<br><b>F4:</b> Capital de trabajo propio e interés de crecimiento y desarrollo.<br><b>F5:</b> Competitividad en precios.                                    | <b>F1,F2,F4;O1,O3,O5:</b><br>Estrategia de Ataque Frontal<br><br><b>F1,F2;O2,O4:</b><br>Estrategia de Reto de Mercado<br><br><b>F2,F3,F4;O3,O4,O5:</b><br>Estrategia de Valor de Servicios.  | <b>F1,F3,F4;A21,A4,A5:</b><br>Estrategia de Integración Horizontal.<br><br><b>F1,F5;A2,A3:</b><br>Estrategia de Crecimiento Intensivo.<br><br><b>F3,F4,F5;A1,A2,A4:</b><br>Estrategia de Integración Horizontal.  |
| <b>DEBILIDADES</b><br><br><b>D1:</b> Limitada estrategias promocionales.<br><b>D2:</b> Débil gestión administrativa.<br><b>D3:</b> Inadecuada gestión de herramientas de Marketing.<br><b>D4:</b> Falta de personal en el área de Marketing y Ventas.<br><b>D5:</b> Falta de Visual Merchandising en los puntos de ventas. | <b>D2,D3,D5;O2,O3,O4:</b><br>Estrategia de Promoción Intensiva.<br><br><b>D2,D4;O3,O5:</b><br>Estrategia de Ventaja Competitiva.<br><br><b>D1,D3,D5;A3,A4,A5:</b><br>Estrategia de Desarrollo de Servicios.  | <b>D1,D4,D5;A2,A4,A5:</b><br>Estrategia de Personalización de Servicios.<br><br><b>D2,D5;A3,A5:</b><br>Estrategia de Encogimiento.<br><br><b>D3,D4,D5;A3,A4,A5:</b><br>Estrategia de Liderazgo de Mercado.  |

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Autor

## 4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias, y perspectivas.

### 4.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

La matriz EFI es un instrumento que permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las empresas familiares del cantón Milagro. El peso ponderado más alto es de 4,0; el total ponderado más bajo es de 1,0 y el valor promedio es 2,5.

**MATRIZ No.- 3 EFI**

| FACTORES DE ÉXITO                               | PESO | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|---|------|--------------|-----------|
| <b>FORTALEZA</b>                                |      |              |           |
| <b>F1:</b> Equipos y herramientas modernas.     | 0,08 | 4            | 0,32      |
| <b>F2:</b> Infraestructura adecuada.            | 0,15 | 4            | 0,60      |
| <b>F3:</b> Personal capacitado y comprometidos. | 0,06 | 4            | 0,24      |



|   |      |   |      |
|---|------|---|------|
| <b>F4:</b> Capital de trabajo propio e interés de crecimiento y desarrollo. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| <b>F5:</b> Competitividad en precios.                                       | 0,06 | 3 | 0,18 |
| <b>DEBILIDADES</b>  |      |   |      |
| <b>D1:</b> Limitada estrategias promocionales.                              | 0,15 | 3 | 0,45 |
| <b>D2:</b> Débil gestión administrativa.                                    | 0,07 | 2 | 0,14 |
| <b>D3:</b> Inadecuada gestión de herramientas de Marketing.                 | 0,15 | 3 | 0,45 |
| <b>D4:</b> Falta de personal en el área de Marketing y Ventas.              | 0,07 | 2 | 0,14 |
| <b>D5:</b> Falta de Visual Merchandising en los puntos de ventas.           | 0,07 | 2 | 0,14 |
| <b>TOTAL</b>  | 1    |   | 2,84 |

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Autor

El total ponderado es 2,84 que se muestra en la tabla, define la posición estratégica interna general de las empresas familiares del cantón Milagro, está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir acciones estratégicas efectivas para atraer a nuevos clientes.

#### 4.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

**MATRIZ No.- 4 EFE**

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO  | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|---|------|--------------|----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |      |              |                |
| <b>O1:</b> Interés del mercado.   | 0,04 | 4            | 0,16           |
| <b>O2:</b> Incremento de la cartera de clientes.                            | 0,15 | 4            | 0,60           |
| <b>O3:</b> Inadecuadas estrategias promocionales de la competencia directa. | 0,13 | 3            | 0,39           |
| <b>O4:</b> Bajo índice de competitividad.                                   | 0,12 | 3            | 0,36           |
| <b>O5:</b> Nueva y eficaz tecnología.                                       | 0,06 | 4            | 0,24           |
| <b>AMENAZAS</b>   |      |              |                |
| <b>A1:</b> Desastres Naturales y contaminación ambiental.                   | 0,10 | 4            | 0,40           |
| <b>A2:</b> Competencia desleal.   | 0,15 | 3            | 0,45           |
| <b>A3:</b> Leyes y regulaciones de impuestos.                               | 0,10 | 4            | 0,40           |

|  |      |   |      |
|--|------|---|------|
| <b>A4:</b> Competitividad en precios por parte de competencia local. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| <b>A5:</b> Alto número de competidores directos.                     | 0,07 | 3 | 0,21 |
| <b>TOTAL</b>   | 1    |   | 3,53 |

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Autor

El total ponderado está justo por encima de la media superior, entonces se analiza que las empresas familiares del cantón Milagro están en su esfuerzo por seguir las estrategias de benchmarking que permitan aumentar los índices de ventas de los productos que ofrece.

#### 4.3 Formulación de hipótesis:

**Ho:** Hipótesis Nula.

**H1:** Hipótesis alternativa.

**Ho:** La aplicación de un modelo de benchmarking no contribuirá al mejoramiento de la competitividad en las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

**H1:** La aplicación de un modelo de benchmarking contribuirá al mejoramiento de la competitividad en las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

El nivel de significancia escogido para la presente investigación fue de 0,05, que equivale al 0,95 de nivel de confianza.

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi-Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (O-E)^2}{E}$$

**Simbología:**

**X<sup>2</sup>**= Cálculo de Chi-Cuadrado

**O**= Datos Observados

**Σ** = Sumatoria

**E**= Datos Esperados

**PREGUNTA No.- 1**

¿Considera que la aplicación un modelo de benchmarking contribuye al mejoramiento de la competitividad de las empresas familiares del sector de servicios?

**PREGUNTA No.- 15**

¿Considera usted que el éxito de las metas empresariales dependen de las acciones de la organización en general?

#### FRECUENCIA OBSERVADA

**MATRIZ No.- 5 Frecuencia Observada**

| Modelo de gestión     | Metas empresariales   |                       |             |                    |                       | TOTAL |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|--------------------|-----------------------|-------|
|                       | Totalmente desacuerdo | En parcial desacuerdo | Indiferente | En parcial acuerdo | Totalmente de acuerdo |       |
| <b>administrativa</b> |                       |                       |             |                    |                       |       |
| SI                    | 0                     | 0                     | 1           | 18                 | 14                    | 33    |
| NO                    | 0                     | 0                     | 2           | 5                  | 63                    | 70    |
| <b>TOTAL</b>          | 0                     | 0                     | 3           | 23                 | 77                    | 103   |

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

**Grados de Libertad:** Son los parámetros que permiten determinar cuál es el J Cuadrado.

**FORMULA:**

G1 = (Filas – 1) (Columnas – 1)

G1 = (2 – 1) (5 – 1)

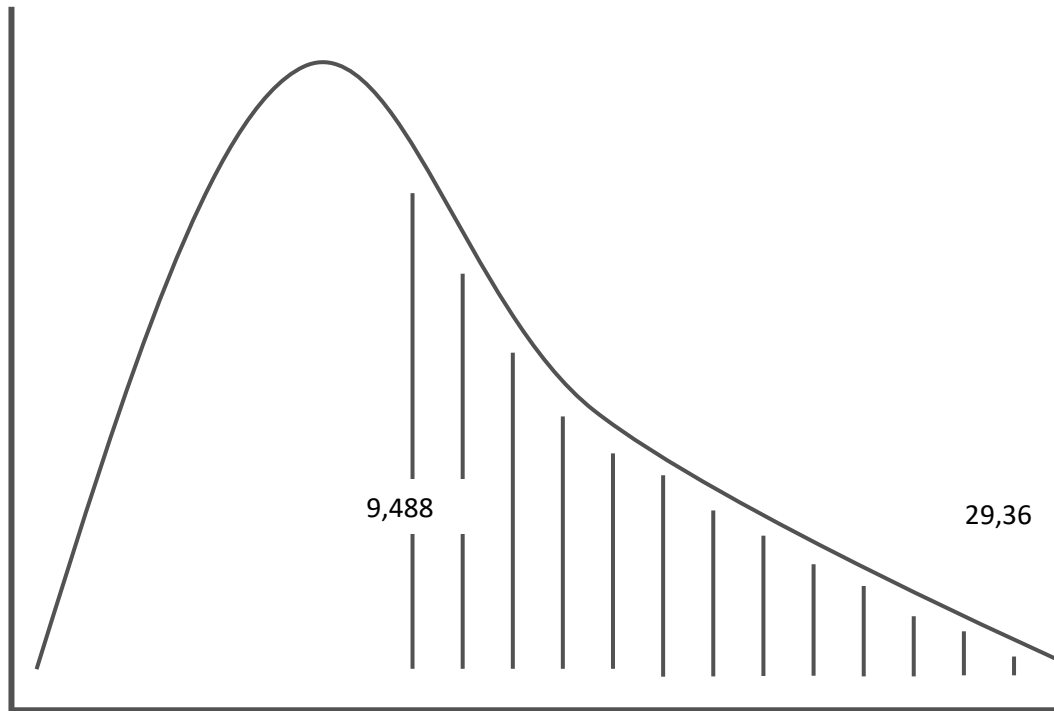
G1 = (1) (4)

G1 = 4

El valor tabulado de X2 con 4 grado de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 9,488.

### GRÁFICO DE X2

ILUSTRACIÓN No.- 1 Gráfico de X2



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

### FRECUENCIA ESPERADA

MATRIZ No.- 6 Frecuencia Esperada

| Modelo de cultura | Valores empresariales |                       |             |                    |                       | TOTAL |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|--------------------|-----------------------|-------|
|                   | Totalmente desacuerdo | En parcial desacuerdo | Indiferente | En parcial acuerdo | Totalmente de acuerdo |       |
| administrativa    |                       |                       |             |                    |                       |       |
| SI                | 0,00                  | 0,00                  | 0,96        | 7,37               | 24,67                 | 33,00 |
| NO                | 0,00                  | 0,00                  | 2,04        | 15,63              | 52,33                 | 70,00 |
| TOTAL             | 0                     | 0                     | 3           | 23                 | 77                    | 103   |

Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Autor

Fórmula:

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal de región}) (\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

### CÁLCULO DE X2

**MATRIZ No.- 7 Cálculo de X<sup>2</sup>**

| OPCIONE<br>S         | X <sup>2</sup> = $\sum \frac{(O-E)^2}{E}$ | O  | E     | O-E    | (O-E) <sup>2</sup> | (O-E) <sup>2</sup><br>E |
|----------------------|---|----|-------|--------|--------------------|-------------------------|
| SI                   | Totalmente desacuerdo                     | 0  | 0,00  | 0,00   | 0,00               | 0,00                    |
|                      | En parcial desacuerdo                     | 0  | 0,00  | 0,00   | 0,00               | 0,00                    |
|                      | Indiferente                               | 1  | 0,96  | 0,04   | 0,00               | 0,00                    |
|                      | En parcial acuerdo                        | 18 | 7,37  | 10,63  | 113,02             | 15,34                   |
|                      | Totalmente de acuerdo                     | 14 | 24,67 | -10,67 | 113,85             | 4,61                    |
| NO                   | Totalmente desacuerdo                     | 0  | 0,00  | 0,00   | 0,00               | 0,00                    |
|                      | En parcial desacuerdo                     | 0  | 0,00  | 0,00   | 0,00               | 0,00                    |
|                      | Indiferente                               | 2  | 2,04  | -0,04  | 0,00               | 0,00                    |
|                      | En parcial acuerdo                        | 5  | 15,63 | -10,63 | 113,02             | 7,23                    |
|                      | Totalmente de acuerdo                     | 63 | 52,33 | 10,67  | 113,85             | 2,18                    |
| <b>X<sup>2</sup></b> |   |    |       |        |                    | <b>29,36</b>            |

**Fuente:** Encuestas realizadas

**Elaborado por:** Autor

El valor de  $X^2 \leq$  Valor Crítico

29,36  $\leq$  9,488 **Falso.**

Se acepta la Hipótesis Alterna, es decir, que la aplicación de un modelo de benchmarking contribuirá al mejoramiento de la competitividad en las pequeñas y microempresas familiares del sector de servicios en el cantón Milagro.

## 5. Conclusión

Los administradores consideran que el Benchmarking es una herramienta administrativa que ayuda a la mejora de la competitividad de sus negocios, dando excelentes resultados, ya que en muchas ocasiones se identifican las oportunidades y se busca realizar grupos con los competidores para trabajar proyectos en conjuntos y hacer alianzas estratégicas es impensables.

## 6. Bibliografía

Aguado, J. F. (2006). *Fundamentos de la organizacion de empresas*. Madrid- España : Narcea ,S.A de ediciones .

Aguirre, A. (1992). *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Madrid: Pirámide.

ARGYRIS, C. (2009). *Conocimiento par la accion*. Buenos Aires Argentina : Granica.

David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Europea, C. (2003). *Algunas cuestiones claves de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado*. Bruselas: COM.

Fernández, Mario. (2010). *Estudio del desarrollo productivo y socioeconómico de las pequeñas, medianas y microempresas del cantón Milagro y cantones Aledaños, y Anàlisis de factibilidad para Interacciòn Institucional de Fortalecimiento*. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.

- Finnigan, J. (1997). *Guía de Benchmark Empresarial*. Mexico: Prentice Hall.
- Gallo, M., & Garcia, C. (1989). *La empresa Familiar en la economía Española*. España: Papeles de la Economía Española.
- García, L. m. (2005). *Principios de la Administracion*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos* (7a. edición ed.). México: Cosegraf.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluacion organizacional (marco para mejorar el desempeño )*. Washington: Canada.
- Macías, V., & Ramírez, D. (2011). *Sucesión en empresas familiares*. Bogota: Universidad Libre Colombia.
- Maria Iborra, A. D. (s.f.). *Fundamentos del desempeño organizacional* . Thomson.
- Maristany. (2000). *DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL* .
- Martinez, G. R. (2004). *Desempeño organizacional (retos y enfoques contemporaneos )*. Mexico: Origami editorial.
- Olvera, T. C. (2006). *Regien juridico de los bienesde las entidades locales* . el consultor .
- Paredes, P. (2007). Escuela de Dirección de Empresas. *IDE*, 4.
- Pérez, M. M. (1993). Las Tic's en las Pymes. *Revista de Economía Industrial*, 360.
- Sciarroni, R., Rico, R., & Stern, J. (2009). *Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades* (Primera Edición ed.). Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- Suarez, S. (2005). *Administracion de empresas constructoras* . Mexico: Limusa S.A de C.V.
- Wolters, K. I. (2006). *Procedimientos y procesos adm inistrativo practico*. España: La ley collado mediano .