



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Título de la investigación:

“Análisis del nivel competitivo de las pymes comerciales de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí”

Autora:

Chonillo Solarte Anggie Lisbeth

Tutora:

Ing. Ana Palma Avellán

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

02-SEPTIEMBRE-2019

CERTIFICADO DEL TUTOR

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es "**Análisis del nivel competitivo de las Pymes comerciales de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí**", el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita **Chonillo Solarte Angie Lisbeth**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, período académico 2019-2020 (1), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 08 de Agosto de 2019.

Lo certifico.


Ing. Ana Palma Avellán
Docente Tutor(a)
Área: Administración

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Los registrados por los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación, el mismo que cumple con lo estipulado por los reglamentos y disposiciones que fueron determinadas por la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Ab. Mónica Franco Chávez
(Delegado Decano)

Ing. Diomedes Quijije Anchundia
Miembro del Tribunal

Ing. Xavier Vélez Romero
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser mi guía y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he podido llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, valentía, y perseverancia, porque todo sacrificio tiene su recompensa la cual ahora se hace notoria.

A mi hermano por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindó a lo largo de esta etapa.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial agradezco a Ing. Evelyn Cano y a mi directora de tesis la Ing. Ana Palma, gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

A los docentes, aquellos que compartieron sus conocimientos, y me ayudaron en mi formación académica.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Anggie Lisbeth Chonillo Solarte

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por tantas bendiciones, por guiar cada paso de mi vida, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradezco a mis padres el Sr. Fulton Chonillo y la Sra. Norma Solarte, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me inculcaron.

Agradezco a los docentes de la facultad Ciencias Administrativas, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de esta carrera profesional.

Quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Ing. Evelyn Cano y la Ing. Ana Palma, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos, gracias a que con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitieron el desarrollo de este trabajo de titulación.

Finalmente agradezco la cooperación de los gerentes y dueños de empresas comerciales dedicadas a la venta de equipos de comunicación que colaboraron con la información requerida para llevar a cabo la realización de esta tesis.

Anggie Lisbeth Chonillo Solarte

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR	i
APROBACIÓN DEL TRABAJO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLA	vii
INDICE DE FIGURA	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2 DISEÑO TEÓRICO	8
1.2.1 Formulación del problema	8
1.2.1.1 Problemas Específicos	8
1.2.2 Objeto y Campo de acción	9
1.2.3 Objetivo General	9
1.2.3.1 Objetivos Específicos	9
1.2.4 Hipótesis General	11
1.2.4.1 Hipótesis Específicas	11
1.2.4.2 Definición de Variable	12
1.2.4.3 Operacionalización de las variables	12
1.3 Diseño Metodológico	12
1.3.1 Alcance	13
1.3.2 Diseño	13
1.3.3 Población y Muestra	13

1.3.4 Instrumento de medición y recolección de datos.....	14
2. BASES TEORICAS.....	15
2.1 Competitividad Empresarial.....	15
2.1.2 Mapa de Competitividad del BID. (Banco Interamericano de Desarrollo). 17	
2.1.3 Modelos teóricos sobre competitividad empresarial de pymes.....	19
3. DIAGNÓSTICO.....	21
3.1 Planeación estratégica.....	21
3.2 Aprovisionamiento.....	23
3.3 Aseguramiento de la calidad.....	25
3.4 Comercialización.....	27
3.5 Contabilidad y Finanzas.....	29
3.6 Recursos Humanos.....	31
3.7 Gestión Ambiental.....	33
3.8 Sistemas de Información.....	35
3.9 Factores de la Competitividad.....	37
3.10 Comprobación de la Hipótesis.....	39
3.10.1 Hipótesis General.....	39
3.10.2 Hipótesis Específicas.....	39
4. Propuesta.....	41
4.1 Título.....	41
4.2 Objetivo general de la propuesta.....	41
4.3 Descripción de la propuesta.....	41
5. Conclusiones.....	47
6. Recomendaciones.....	49
7. Bibliografía.....	51
8. Anexos.....	54

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Condiciones para analizar resultados.....	9
Tabla 2: Operacionalización de las variables	12
Tabla 3: Nombres de las Pymes	14
Tabla 4: Criterios sobre Competitividad Empresarial	15
Tabla 5: Planificación Estratégica	21
Tabla 6: Aprovisionamiento	23
Tabla 7: Aseguramiento de la calidad	25
Tabla 8: Comercialización	27
Tabla 9: Contabilidad y Finanzas	29
Tabla 10: Recursos Humanos	31
Tabla 11: Gestión Ambiental	33
Tabla 12: Sistemas de Información	35
Tabla 13: Factores de la Competitividad	37
Tabla 14: Comprobación de la Hipótesis.....	40
Tabla 15: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva Financiera	42
Tabla 16: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva del Cliente	43
Tabla 17: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de Procesos Internos .	44
Tabla 18: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje	45
Tabla 19: Mapa Estratégico.....	46

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Planeación Estratégica.....	21
Figura 2: Aprovisionamiento.....	23
Figura 3: Aseguramiento de la Calidad	25
Figura 4: Comercialización	27
Figura 5: Contabilidad y Finanzas	29
Figura 6: Recursos Humanos.....	31
Figura 7: Gestión Ambiental.....	33
Figura 8: Sistemas de Información.....	35
Figura 9: Factores de la Competitividad.....	37
Figura 10: Empresa MOVITEC S.A (Manta).....	54
Figura 11: Empresa ANVIDA S.A (Portoviejo).....	55
Figura 12: Empresa ELECTRO VESSEL (Manta).....	56

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tuvo como principal objetivo analizar el nivel de competitividad de las pymes dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en la provincia de Manabí, específicamente en los Cantones Manta y Portoviejo. Para llevar a cabo este proyecto se utilizó un modelo de encuesta en base a los 8 indicadores que presenta el mapa de competitividad del BID, (Banco Interamericano de Desarrollo). Como por ejemplo si desarrollan planificación estratégica, si se aseguran de la calidad de sus productos, si manejan correctamente los recursos humanos, si desarrollan sistemas de información para garantizar el éxito de las mismas, entre otros. El resultado del trabajo permitió identificar si las empresas cumplen ciertos factores para lograr ser competitivas. Cabe recalcar que el indicador que proporcionó el menor porcentaje es el de Gestión Ambiental con un 54% debido a que la mayoría de las empresas encuestadas no desarrollan estrategias que involucran impactos y riesgos ambientales, tampoco miden el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados, además las empresas no consideran regulaciones ambientales cuando se desarrollan nuevos servicios. Por otro lado es importante recalcar que el indicador con el mayor porcentaje fue el de Aseguramiento de la calidad con un 70%, ya que dichas normas están debidamente documentadas, además la mayoría de las empresas encuestadas capacitan a sus empleados en temas de calidad y de mejoramiento continuo. Asimismo utilizan el sistema de calidad para identificar y medir los defectos que se pueden generar en los procesos.

Palabras Claves: Competitividad, Pymes, Equipos de comunicación.

ABSTRACT

The main objective of this degree work was to analyze the level of competitiveness of SMEs dedicated to the sale of communication equipment and devices in the province of Manabí, specifically in the Manta and Portoviejo Cantons. To carry out this project, a survey model was used based on the 8 indicators presented by the IDB's competitiveness map, (Inter-American Development Bank). As for example if they develop strategic planning, if they ensure the quality of their products, if they correctly handle human resources, if they develop information systems to guarantee their success, among others. The result of the work allowed us to identify whether companies meet certain factors in order to be competitive. It should be noted that the indicator that provided the lowest percentage is that of Environmental Management with 54% because most of the companies surveyed do not develop strategies that involve environmental impacts and risks, nor do they measure environmental performance against pre-agreed goals and standards. In addition, companies do not consider environmental regulations when new services are developed. On the other hand, it is important to emphasize that the indicator with the highest percentage was that of Quality Assurance with 70%, since these standards are duly documented, in addition, most of the companies surveyed train their employees on quality and quality issues. continuous improvement. They also use the quality system to identify and measure the defects that can be generated in the processes.

Key words: Competitiveness, SMEs, Communication equipment.

1. INTRODUCCIÓN

Según el autor Cleri (2012) una empresa es un conjunto de personas que trabajan en equipo para llegar a un mismo objetivo, en una organización existen personas que reúnen sus esfuerzos con el fin de tener una rentabilidad económica, precisamente ese deseo de lucro es lo que diferencia a una empresa de cualquier otra institución.

Los autores Flores & González (2009) opinan que en la actualidad las Pymes se encuentran interactuando en un mercado abierto, lo cual implica cambios en los subsistemas productivos, tecnológicos y financieros. Las empresas que no respondan en tiempo y forma a estos cambios no permanecerán en el mercado. Un factor clave de éxito es la flexibilidad, la cual refleja la capacidad del empresario de adaptarse de manera rápida a los cambios que demanda el mercado.

Según el autor Cleri (2007) las Pymes son la columna vertebral de las economías nacionales, aportan producción y empleo. Las empresas pequeñas tienen como principal virtud su tamaño, ello les permite abordar aquellas actividades que no pueden ser realizadas por las empresas mayores; también les da agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para superar las contingencias de un mercado complejo y de constantes cambios.

Para el autor Ramos (2001) la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y del reto. Se benefician al tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico define la competitividad como capacidad de la empresa, industria, región o nación para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional. (OCDE, 1997).

El autor Hernandez (2007) expresa que las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Según el estudio de la CEPAL (2011) que trata sobre las pymes en América Latina, establece que la mayor proporción de PYMES a nivel de América Latina lo ocupa Ecuador con el 44 %, genera el 24 % del Empleo y el 15,9 % de las ventas.

La productividad de las Pymes a nivel de América Latina se da en un 36 % en relación a la productividad de las grandes empresas; en cambio en algunos países de Europa la productividad varía entre 73 y 75 %. En las empresas medianas su productividad es inferior al 50 % (Carvajal, Granda, Burgos, & Hermida, 2017).

Según investigaciones desarrolladas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las Pymes en el Ecuador se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, poca aplicación de la tecnología, baja división del trabajo, reducido capital, baja productividad, mínima capacidad de ahorro y limitado uso de los servicios financieros y no financieros. (INEC, 2007).

Las Pymes contribuyen a dinamizar la economía nacional, debido a que sus costos de inversión son bajos, lo que además le permite enfrentar favorablemente los cambios del mercado. Las Pymes, se originan en su gran mayoría del patrimonio familiar, con el propósito de ser dueños de su propia empresa y de esta manera dejar de ser dependiente de una organización. Una micro empresa es aquella que está conformada entre 1 y 9 personas, se consideran empresas pequeñas las que tienen de 10 a 49 empleados, una empresa mediana estaría conformada desde 50 a 199 colaboradores y una grande por más de 200 empleados. (Censo Nacional Económico, 2010) realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo "INEC"

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

(Pérez, 2016) En su investigación “Competitividad en las organizaciones: las pymes del sector manufacturero en Sincelejo, sucre - Colombia” se plantea como objetivo evaluar algunos aspectos de la competitividad de las empresas manufactureras en el municipio de Sincelejo, (Colombia); para esto, se indagó información en más de 100.000 pymes. Aunque la mayoría de los empresarios encuestados (el 94,0%) consideró que su empresa es competitiva, éstas, tienen condiciones desventajosas en varias áreas organizacionales, que las hacen tener bajos niveles de competitividad. De acuerdo a los resultados empíricos existe una correlación positiva entre los ingresos operacionales y el tamaño de las firmas, de esta forma, la pequeña empresa pareciera estar en desventaja con relación a la gran empresa.

Los objetivos de esta investigación aplicada, fueron alcanzados a partir de un estudio descriptivo correlacional, bajo una metodología cuantitativa y un método inductivo analítico, cuya fuente de información fundamental fue primaria, en donde, el instrumento para obtener los datos fue un cuestionario, dirigido a los directivos y/o administradores de una muestra de empresas del sector industrial manufacturero del municipio de Sincelejo.

Como resultados se obtuvo que, las empresas del subsector manufacturero en Sincelejo, son empresas que muestran rasgos de ser poco competitivas, y que se mantienen gracias a las bondades del mercado local, el cual, parece ser poco exigente, en términos no solo de calidad, sino de variedad en los productos que requiere (el 43,7% de las empresas no tienen estrategias diferenciadoras de sus productos, y solo el 23,2% de las mismas cuenta con programas de calidad en la fabricación de sus productos), lo cual, es sumamente riesgoso, ante la posible entrada de nuevos competidores.

(Sánchez, García, López, Martínez, & Monreal, 2016) En su investigación “Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: Internacionalización y orientación emprendedora”. Tiene entre sus objetivos básicos, ofrecer una radiografía del tejido empresarial en España centrado en el ámbito de las Pyme, reflejando el perfil de estas empresas, analizando sus

estrategias y sus principales factores competitivos, así como sus principales recursos y capacidades, para así poder determinar sus fortalezas y debilidades y, por otra parte, elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de las Pyme.

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 534 Pyme españolas dirigida al gerente de la empresa. En la muestra utilizada no se incluyen empresas de 5 o menos trabajadores. La técnica de recogida de información fue una encuesta telefónica y el trabajo de campo se realizó durante los meses de abril a junio de 2016.

Los resultados de esta investigación muestran que las empresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan por: Estar en el segmento de las empresas medianas y pequeñas (son las de mayor tamaño), Contar con un gerente con estudios universitarios, Ser empresas familiares, Trabajar principalmente en los sectores de la industria y de los servicios, Valorar mejor la situación del clima empresarial, Vender más en el mercado Iberoamericano o en Otros Mercados que en la Unión Europea , Haber innovado más en nuevos productos desde 2010, Ser empresas más exportadoras.

(González, Alaña, & Gonzaga, 2017) En su investigación “La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador” tiene como objetivo implementar sistemas de gestión ambiental en las pequeñas y medianas empresas (pymes) como ventaja competitiva que les permita mejorar su posición en el mercado, e ingresar a mercados más exigentes y como herramienta para controlar y prevenir los impactos negativos de sus actividades, productos y servicios sobre el ambiente.

En esta investigación se analizó desde el punto de vista teórico la incorporación de la gestión ambiental en las pymes del Ecuador y su contribución al incremento de la competitividad de estas empresas y a la disminución de los problemas ambientales que puedan generar.

Para ello se realizó una investigación documental a partir de artículos de revistas, trabajos de grado y literatura relacionada con el tema estudiado.

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que las grandes empresas son las que tienen un mayor porcentaje de la certificación ISO 14001 por sus condiciones financieras, lo que no ocurre con las pymes que las consideran complejas, costosas y difíciles de mantener. Existen pymes que cuentan con un sistema de gestión ambiental informal, lo cual les permite mejorar su desempeño, asumir su responsabilidad ante la contaminación causada en el ambiente y tomar los correctivos necesarios. Entre las principales actividades ambientales desarrolladas por las pymes se encuentran: ahorro de energía, reciclaje, ahorro de agua, reproceso de materiales, tratamiento de residuos y monitoreo de impactos. Es necesario fortalecer a las pymes en materia de gestión ambiental.

(Melgarejo, Vera, & Mora, 2014) En su investigación “Competitividad de la mi pyme y desarrollo regional: Estudio del caso colombiano” tienen como objetivo determinar si existe alguna relación entre la Mi pyme y el nivel de competitividad meso en una región. Para este fin se desarrolló el tema de la competitividad empresarial con énfasis en el enfoque sistémico de la competitividad, profundizando en el nivel meso. Posteriormente, se realizó una recolección de datos de los indicadores del año 2010, tanto de la competitividad de la Mi pyme como de la competitividad regional.

Por último, se realizó un análisis descriptivo y un análisis correlacional con lo que fue posible obtener los hallazgos y las conclusiones de esta investigación.

En este trabajo se intentó establecer la relación entre la competitividad de la Mi pyme y el desarrollo regional, desde el enfoque de la competitividad sistémica, en el nivel meso. Los principales hallazgos de este trabajo nos permiten concluir que: Existe una relación directa entre la competitividad de la Mi pyme y la infraestructura educacional, lo que permite determinar que el nivel educativo es fundamental para el desarrollo de una región. Además, dicha relación también podría estar indicando el impacto de la infraestructura educativa para el desarrollo y permanencia de la Mi pyme en una región. La competitividad de la Mi pyme y el desarrollo económico tienen una relación positiva en cuanto a empleo y remuneraciones. Lo anterior, nos permite decir que las Mi pymes, desempeñan un importante papel en el mercado laboral. Esto es, pese a los problemas de financiación, y las demoras en el pago de su deuda, junto con otras barreras como la creciente presión impositiva, las Mi pymes siguen siendo

capaces de crear empleo. Por último, la relación entre la competitividad de la Mi pyme y la capacidad económica a nivel nacional es altamente significativa, lo que significa que la Mi pyme tiene una incidencia importante en la generación del PIB, la producción bruta, el consumo intermedio, valor agregado y total activos de una región

(Bada, Hernández, & López, 2014), en su Investigación “Competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) agroindustriales en cítricos de álamo, Veracruz” expresan que el objetivo general de su investigación fue analizar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) agroindustriales en cítricos de Álamo, Veracruz, mediante los modelos del diamante y el de las cinco fuerzas, para determinar la ventaja competitiva y la competitividad del sector.

La principal aportación de este trabajo radica en el análisis de la competitividad de las PYMES bajo estudio a través de los dos modelos antes mencionados. La ventaja competitiva de estas empresas es que tienen tecnología que les permite elaborar productos de muy buena calidad, tienen un proceso productivo eficiente, reducen costos, y operan en un negocio rentable a largo plazo debido a que se encuentran en un entorno poco competido.

Las empresas que son sujetos de estudio son las Pequeñas y Medianas empresas agroindustriales en cítricos que realizan procesos para la producción de jugo concentrado, aceite esencial y cáscara deshidratada.

El resultado del análisis competitivo, con base en los dos modelos de análisis, fue que en el modelo de diamante de Porter, las PYMES agroindustriales en cítricos de Álamo, Veracruz, tienen su ventaja competitiva en la tecnología de punta que utilizan para el procesamiento de sus productos y garantizan la calidad de los mismos.

En cuanto al modelo de las cinco fuerzas de Porter, el resultado del análisis fue que las empresas que se encuentran compitiendo en el sector agroindustrial operan en un negocio rentable de largo plazo porque tienen poca competencia y las agroindustrias son competitivas en el ámbito internacional por sus ventas.

(Saavedra, Milla, & Tapia, 2014) En su investigación “Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México”

Tienen como objetivo determinar el nivel competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa evaluando aspectos internos de la misma como planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información.

Para medir la competitividad de la empresa se utiliza la metodología del Mapa de Competitividad del BID.

Los datos se recopilan de un estudio de campo con una muestra de 400 empresas micro, pequeñas y medianas del Distrito Federal en México.

Los principales hallazgos de este trabajo indican que las micro empresas no son competitivas mientras que la pequeña y mediana son altamente competitivas, lo cual implica que la competitividad está relacionada con el tamaño. Así también, que la PYME industrial es más competitiva que la de los sectores comercio y servicios, por lo que la competitividad también dependería del sector.

Por último, el análisis permitió determinar que el nivel de competitividad se encuentra relacionado con el nivel de estudios del empresario.

Los resultados de esta investigación muestran que la competitividad medida por tamaño de empresa indica que las estrategias de las empresas y el entorno de negocios que proporciona el gobierno impactan en forma distinta al momento de generar competitividad; pues la micro empresa no es competitiva mientras que la pequeña y mediana son altamente competitivas. Mostrando con esto que la competitividad se estaría relacionada con el tamaño.

(Amigo, Odriozola, & Arcieri, 2014) En su investigación “Bases internas de la competitividad de las pymes. Impacto del área comercial en dichas bases, en pymes de las ciudades de rosario, resistencia y corrientes” se plantean como objetivos: Analizar las variables que determinan la competitividad interna y externa de las Pymes en las tres ciudades de Argentina, analizar las bases internas de la competitividad de las empresas, determinar su impacto, en las estrategias genéricas y de crecimiento de las Pymes.

La Metodología utilizada es la siguiente: estudio exploratorio de soporte y antecedentes bibliográficos, Construcción de un modelo cuantitativo y cualitativo para la investigación.

Se maneja una muestra de Pymes en tres ciudades de Argentina: Resistencia, Corrientes y Rosario, analizando la conceptualización interna que las mismas tienen de sus fuentes fundamentales de competitividad: Tecnología, Recursos Humanos, Instalaciones, Recursos Financieros, Imagen Corporativa y Capacidad Empresarial, estableciendo sus indicadores y midiendo su valor de mercado para poder predecir el nivel de competitividad.

1.2 DISEÑO TEÓRICO

1.2.1 Formulación del problema.

¿Cuál es el nivel de competitividad de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí?

1.2.1.1 Problemas Específicos.

- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor planeación estratégica de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de gestión de aprovisionamiento de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de aseguramiento de la calidad de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de comercialización llevan a cabo las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?

- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de la contabilidad y finanzas en la competitividad de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de los recursos humanos en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de la gestión ambiental de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de sistema de información de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí?

Las condiciones para analizar los resultados obtenidos serán los siguientes:

Tabla 1: Condiciones para analizar resultados

BAJA	MEDIA	ALTA
Menor que 70%	Mayor e igual que 70%	Mayor e igual que 80%

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Objeto y Campo de acción.

Objeto: Las Pymes de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí.

Campo de Acción: La Competitividad Empresarial.

1.2.3 Objetivo General.

Analizar el nivel de ejecución de los factores que determinan la competitividad de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.

1.2.3.1 Objetivos Específicos.

- Analizar el nivel de ejecución de los indicadores del factor planeación estratégica de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.
- Determinar el nivel de ejecución de los indicadores de aprovisionamiento de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.
- Determinar el nivel de ejecución de los indicadores de aseguramiento de la calidad de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.
- Analizar el nivel de ejecución de los indicadores de comercialización que llevan a cabo las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.
- Analizar el nivel de ejecución de los indicadores del factor contabilidad y finanzas de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.
- Analizar el nivel de ejecución de los indicadores del factor de recursos humanos de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.
- Analizar el nivel de ejecución de los indicadores del factor gestión ambiental de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.
- Determinar el nivel de ejecución de los indicadores del factor de sistema de información de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.

1.2.4 Hipótesis General.

El factor de Aseguramiento de la calidad es el que determina la competitividad de las Empresas.

1.2.4.1 Hipótesis Específicas.

- El nivel de ejecución de los indicadores del factor planeación estratégica de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es media.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor aprovisionamiento en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es baja.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de aseguramiento de la calidad de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es alta.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de comercialización en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es media.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de contabilidad y finanzas en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es alta.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de gestión de los recursos humanos en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es alta.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor gestión ambiental en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es baja.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de sistema de información en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí, es medio.

1.2.4.2 Definición de Variable.

1.2.4.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2: Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Competitividad de las Pymes	Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica	1.1 - 1.8
		Implementación de la estrategias	1.9 - 1.10
	Aprovisionamiento	Calidad servicio precio	2.1 – 2.4
		Manejo de inventario	2.5 – 2.8
		Infraestructura	2.9 – 2.10
	Aseguramiento de calidad	Aspecto general de la calidad	3.1 – 3.2
		Sistema de calidad	3.3 – 3.5
	Comercialización	Mercadeo y ventas	4.1 – 4.10
		Servicios	4.11 - 4.13
		Distribución	4.14 - 4.16
	Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad	5.1 - 5.6
		Administración financiera	5.7- 5.10
		Normas legales y tributarias	5.11 -5.15
	Recursos humanos	Aspectos generales	6.1 - 6.4
		Capacitación y promoción del personal	6.5 - 6.6
		Cultura organizacional	6.7 - 6.11
		Salud y seguridad industrial	6.12 -6.15
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa	7.1– 7.4	
	Estrategia para proteger el medio ambiente	7.5 - 7.6	
	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	7.7	
	Administración del desperdicio	7.8 - 7.9	
Sistema de información	Planeación del sistema	8.1 - 8.3	
	Entrada	8.4 - 8.5	
	Proceso	8.6 - 8.7	
	Salida	8.8 - 8.9	

Fuente: Saavedra, Milla, & Tapia, (2013)

1.3 Diseño Metodológico

1.3.1 Alcance

En la metodología se utilizará el estudio exploratorio, el cual pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. También se aplicará un estudio descriptivo, ya que se busca información detallada respecto al problema de estudio, para luego describir sus variables con precisión. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013).

1.3.2 Diseño

Respecto al diseño de la investigación se utilizará el diseño no experimental, debido a que se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado, para luego ser analizados (Palella & Martins, 2013).

1.3.3 Población y Muestra

Para llevar a cabo la población se analizaron las siguientes variables:

- La población es conocida y se puede identificar a cada uno de sus integrantes.
- La población, además de ser conocida es accesible, es decir, es posible ubicar a la mayoría de los miembros.
- La población es relativamente pequeña, de modo que puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador. (Barrera, 2008)

Por lo tanto la población objeto de estudio son las empresas:

- **ANVIDA S.A**

UBICACIÓN: Portoviejo

SECTOR: Comercio

TAMAÑO: Pequeña

ANTIGÜEDAD: De 9 a 12 años

FORMACIÓN DE CAPITAL: Familiar

EXPORTA: Si

- **ELECTRONICS AND VESSEL “ELECTRO VESSEL”**

UBICACIÓN: Manta

SECTOR: Comercio

TAMAÑO: Pequeña

ANTIGÜEDAD: De 3 a 4 años

FORMACIÓN DE CAPITAL: Familiar

EXPORTA: No

- **MOVITEC**

UBICACIÓN: Manta

SECTOR: Comercio

TAMAÑO: Pequeña

ANTIGÜEDAD: De 9 a 12 años

FORMACIÓN DE CAPITAL: Familiar

EXPORTA: Si

1.3.4 Instrumento de medición y recolección de datos.

Según (Saavedra L. , 2017) el Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquía para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización.

Como instrumento de mediación y recolección de datos, utilizaremos la metodología del Mapa de Competitividad del BID que se clasifican en 8 áreas de competitividad, esta encuesta se realizará a 3 empresas que se dedican a la venta de equipos y aparatos de comunicación.

Tabla 3: Nombres de las Pymes

EMPRESA	CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO	GERENTE	CATEGORIZACIÓN
1)ANVIDA S.A	PORTOVIEJO	CHILE ENTRE PEDRO GUAL Y 10 DE AGOSTO	052654476	JIMENEZ GILER TEOFILO ARNALDO	PEQUEÑA
2)ELECTRONIC S AND VESSEL ELECTRO VESSEL	MANTA	13 Y 14	052621895	GILER SANZ JORGE GONZALO	PEQUEÑA
3)MOVITEC S.A	MANTA	AV 16	6050941	ALARCON CEVALLOS RICARDO ARTEMIO	PEQUEÑA

Fuente: Elaboración propia

2. BASES TEÓRICAS

2.1 Competitividad Empresarial

Según Flores (2008) “la competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación, así mismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición”.

Para Fajnzylber (1988) “la competitividad consiste en la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y por ende, la incorporación de progreso tecnológico”.

Según los criterios de los autores Saavedra, Milla, & Tapia (2013), existen varios criterios de diferentes autores sobre los indicadores de la competitividad con un fin de determinar la competitividad en las empresas, a continuación se mostrará un cuadro de los indicadores:

Tabla 4: Criterios sobre Competitividad Empresarial

Indicador/Autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)	Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009)
Indicadores externos			X		X	X
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					X
Mercadotecnia	X	X	X	X		
Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas	X				X	X
Recursos Financieros	X	X	X		X	
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	
Logística		X				
Organización interna			X		X	
Compras			X	X	X	
Investigación y desarrollo			X	X	X	X
Interacción con proveedores y clientes				X		
Internacionalización						X
Financiamiento						X

Fuente: Elaboración propia basada en los autores

Para los autores Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos, por lo tanto sugieren que será indispensable identificar estos en la pyme.

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, éstas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005), señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

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

- * Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- * Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- * La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- * La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.

* La capacidad para organizar con éxito relaciones inter empresariales con proveedores y clientes.

* Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Los elementos anteriores incluyen únicamente aspectos que pueden ser controlados por las empresas, considerando la vinculación con las universidades y la relación cliente - proveedor.

De otro lado, Quiroga (2003) ha realizado una propuesta de un modelo matemático para determinar la competitividad de la Pyme, para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño.

Por último, Martínez (2009) sugiere que los indicadores clave que inciden en la competitividad son los indicadores externos que tienen que ver con el entorno de los negocios, la tecnología e innovación que se mide en la capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, la calidad, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas en el uso de nuevas herramientas de gestión, la internacionalización entendida como la capacidad para llegar a los mercados externos y el financiamiento como una fuente necesaria para su permanencia.

2.1.2 Mapa de Competitividad del BID. (Banco Interamericano de Desarrollo).

Según el autor García (2012) el Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme; visualiza a la organización como un sistema integrado por ocho áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización. (Martínez & Álvarez, 2006), éstas áreas son: planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información:

- **Planeación Estratégica:** Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg & Quinn, 1998; Martínez & Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011).

- **Producción y operaciones:** La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998 y Martínez & Álvarez, 2006).

- **Aseguramiento de la calidad:** Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez & Álvarez, 2006 y Rothery, 1994).

- **Comercialización:** Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado (Martínez & Álvarez, 2006).

- **Contabilidad y finanzas:** Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez & Álvarez, 2006 y Zevallos, 2001).

- **Recursos humanos:** El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio & Aragón, 2005; Martínez & Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).

- **Gestión ambiental:** La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez & Álvarez, 2006).
- **Sistemas de información:** El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio (Katz & Hilbert, 2003; RICYT, 2009 y Martínez & Álvarez, 2006).

2.1.3 Modelos teóricos sobre competitividad empresarial de pymes.

Suñol (2006), señala que el concepto de competitividad debe ser rescatado en toda su complejidad porque manejarlo en toda su dimensión reviste especial importancia cuando se busca diseñar estrategias de desarrollo inclusivas y de impacto positivo sobre los procesos sociales y económicos de los países. Cuando por competitividad se entiende solamente un crecimiento sostenido de la inversión, entonces deja de ser importante la elevación del nivel de vida de la población y la inserción de la misma en procesos de desarrollo sostenible. En el entorno de la empresa, que a la vez determina la capacidad competitiva de ésta, también inciden: la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura productiva nacional, la tasa y estructura de las inversiones, la infraestructura científica y tecnológica y otros elementos no menos importantes, como el medio ambiente, la educación, las instituciones y la cultura.

Porter, Michael (1990), la teoría de la competitividad no tuvo la intención de estudiar los condicionantes internos del subdesarrollo, la misma permite analizar esos condicionantes y proponer estrategias para su superación. Un ejemplo de tal elaboración se encuentra en la teoría de la competitividad desarrollada por los teóricos de la CEPAL, utilizando un enfoque de carácter estructural. Cuando se explican los determinantes de la competitividad y se habla de la necesidad de crear factores productivos, se está apuntando a un problema largamente discutido en la literatura del desarrollo, pero que había sido reconocido sólo por algunas corrientes. La teoría de la competitividad convierte en generalmente aceptada la idea de que hay la necesidad de crear factores productivos y competencias en economías de escaso desarrollo. Además, tal tarea deber ser

asumida tanto por gobiernos como por todos los sectores interesados en el desarrollo nacional.

Según Porter, existe una relación de doble vía entre productividad y niveles de vida de la población. En efecto, sobre la productividad inciden tanto los salarios y las ganancias como la distribución del ingreso, la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad política y las libertades y derechos de las personas. A su vez, la productividad define los niveles de salarios y las ganancias sobre el capital invertido, en otras palabras, los niveles de ingreso que van a determinar el nivel de vida de la población. Cuando por competitividad se entiende solamente un crecimiento sostenido de la inversión, entonces deja de ser importante la elevación del nivel de vida de la población y la inserción de la misma en procesos de desarrollo.

Los autores de la CEPAL introducen el concepto de competitividad auténtica de una economía, entendida como la capacidad de incrementar, o al menos de sostener, la participación en los mercados internacionales con un alza simultánea del nivel de vida de la población. (CEPAL, 1990).

Al igual que los autores antes mencionados, también otros han entendido la competitividad en forma más amplia, como una cuestión que implica algo más que simplemente sostener niveles elevados de inversión, precisando a la par otros determinantes internos de la misma.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propone el concepto de competitividad estructural. Éste se entiende como el resultado de la gestión exitosa de las empresas, pero también toma en cuenta la fortaleza y eficiencia de la estructura productiva nacional, las tendencias a largo plazo en la tasa y estructura de la inversión, la infraestructura técnica y otros factores determinantes de las externalidades sobre las que las empresas se apoyan (OCDE, 1992).

3. DIAGNÓSTICO

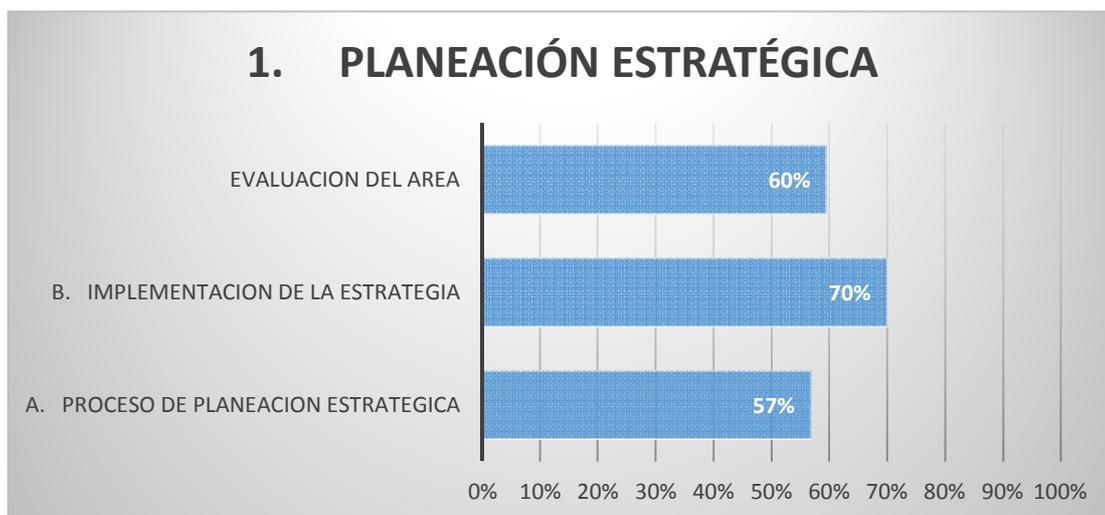
3.1 Planeación estratégica

Tabla 5: Planificación Estratégica

1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	57%
B. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	70%
EVALUACIÓN DEL ÁREA	60%

Fuente: Encuesta a los gerentes de las empresas Pymes dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 1: Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación:

En la figura 1 se muestran los resultados obtenidos del área de planeación estratégica, el cual es una actividad administrativa y un proceso organizacional que define la dirección y el objetivo de una organización en el largo plazo.

Se puede identificar que el nivel de planeación estratégica está dividido en dos niveles:

En el proceso de planeación estratégica cuenta con un 57% el cual está en un nivel BAJO debido a que su porcentaje es menor del 70%.

Este porcentaje es relativamente bajo debido a que ciertas empresas no realizan la planeación estratégica en los últimos dos años; tampoco realizan apropiadamente un análisis FODA para su empresa, y no utilizan la técnica benchmarking, la cual es importante porque es un proceso por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de su propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

Respecto a la implementación de la estrategia muestra un 70% lo que lo ubica en un nivel MEDIO ya que su porcentaje es igual al 70% que está establecido para ser un nivel medio.

Este porcentaje se da debido a que el personal de la empresa se involucra directamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Como resultado de la evaluación del área de planeación estratégica se obtiene un 60% lo que establece que está en un rango de competitividad relativamente BAJO.

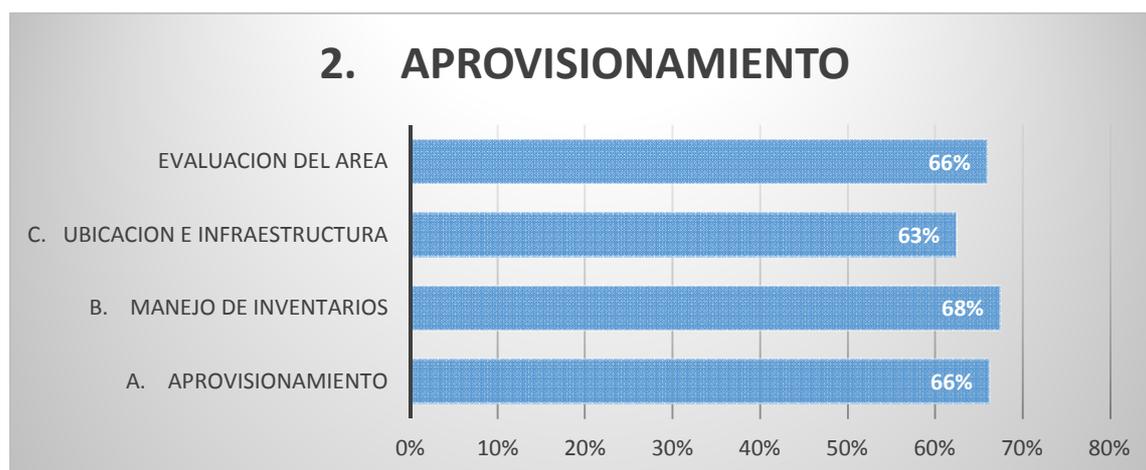
3.2 APROVISIONAMIENTO

Tabla 6: Aprovisionamiento

2. APROVISIONAMIENTO	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. APROVISIONAMIENTO	66%
B. MANEJO DE INVENTARIOS	68%
C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA	63%
EVALUACION DEL AREA	66%

Fuente: Encuesta a los gerentes de las empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 2: Aprovisionamiento



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación:

La figura 2 trata sobre el aprovisionamiento, que es otro indicador de competitividad el cual puede contribuir de forma determinante en el funcionamiento de una organización, en función de la manera en la que se gestionen.

Su resultado es del 66% lo cual nos lleva a concluir que este indicador se ubica en un nivel de competitividad BAJO ya que no supera el 70%.

En aprovisionamiento se da un porcentaje del 66% el cual se da por varios factores como por ejemplo, que las empresas no manejan un plan de contingencia para proveerse de mercancías críticas.

Respecto al manejo de inventarios se obtuvo un 68% esto se da debido a que no se obtiene un nivel óptimo de inventario de mercancías para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo del mismo.

En base a la ubicación e infraestructura se obtiene un 63% debido a que la ubicación de ciertas empresas no es el adecuado para el abastecimiento de mercancías, mano de obra e incluso para la distribución de su producto.

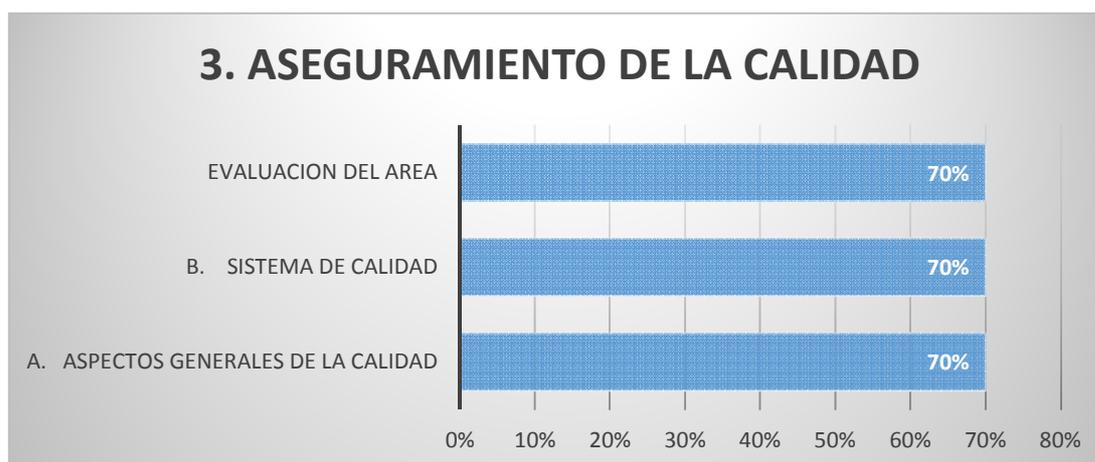
3.3 Aseguramiento de la calidad

Tabla 7: Aseguramiento de la calidad

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	70%
B. SISTEMA DE CALIDAD	70%
EVALUACION DEL AREA	70%

Fuente: Encuesta a los gerentes de las empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 3: Aseguramiento de la Calidad



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación:

La figura 3 trata sobre el aseguramiento de la calidad, el cual es el conjunto de actividades planificadas que están debidamente aplicadas en un sistema de gestión de calidad para que los productos o servicios sean satisfechos. Su resultado es del 70% lo cual nos lleva a concluir que este indicador se ubica en un nivel de competitividad MEDIO ya que se encuentra en un 70%.

En los aspectos generales de la calidad, se pudo conocer que las normas de calidad están debidamente documentadas, además la mayoría de las empresas encuestadas capacitan a sus empleados en temas de calidad y de mejoramiento continuo.

Respecto a los sistemas de calidad las empresas cumplen con las normas técnicas establecidas por el sector, las empresas también utilizan el sistema de calidad para identificar y medir los defectos y las causas que se pueden generar en los procesos, además los retroalimenta para implementar acciones correctivas y hacer seguimiento.

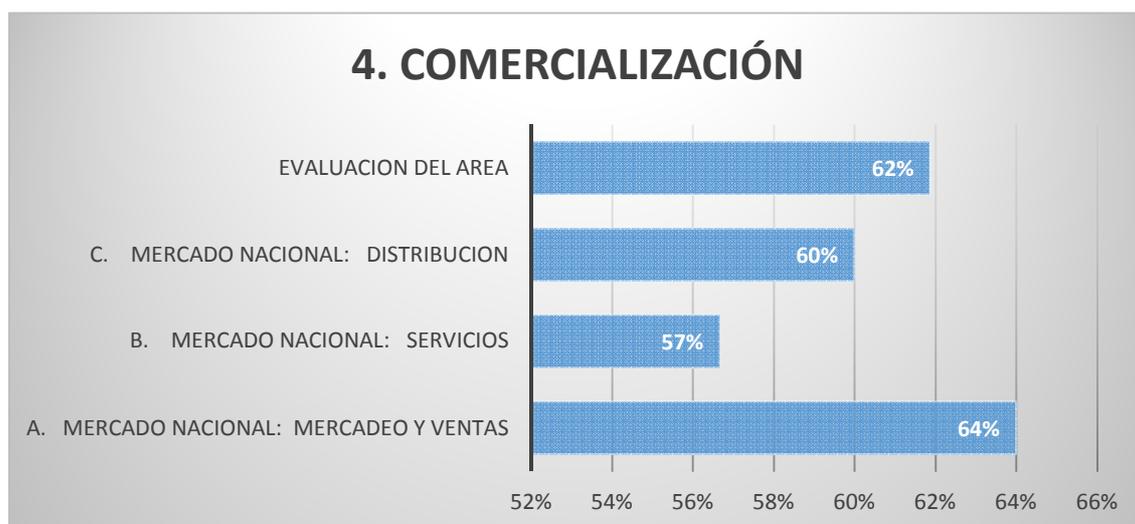
3.4 Comercialización.

Tabla 8: Comercialización

4. COMERCIALIZACIÓN	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS	64%
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS	57%
C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION	60%
EVALUACION DEL AREA	62%

Fuente: Encuesta a los gerentes de las empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 4: Comercialización



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 4 trata sobre comercialización, que es la acción y efecto de comercializar, es decir poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta.

Su resultado es del 62% lo cual nos lleva a concluir que este indicador se ubica en un nivel de competitividad BAJO ya que no supera el 70%.

Este porcentaje es relativamente bajo debido a que en los últimos dos años los productos menores a 3 años no han logrado generar un importante porcentaje de ventas, las empresas no poseen una fuerza de venta debidamente capacitada y competente que apoye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, las empresas optan por contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de un personal independiente sin vínculo laboral.

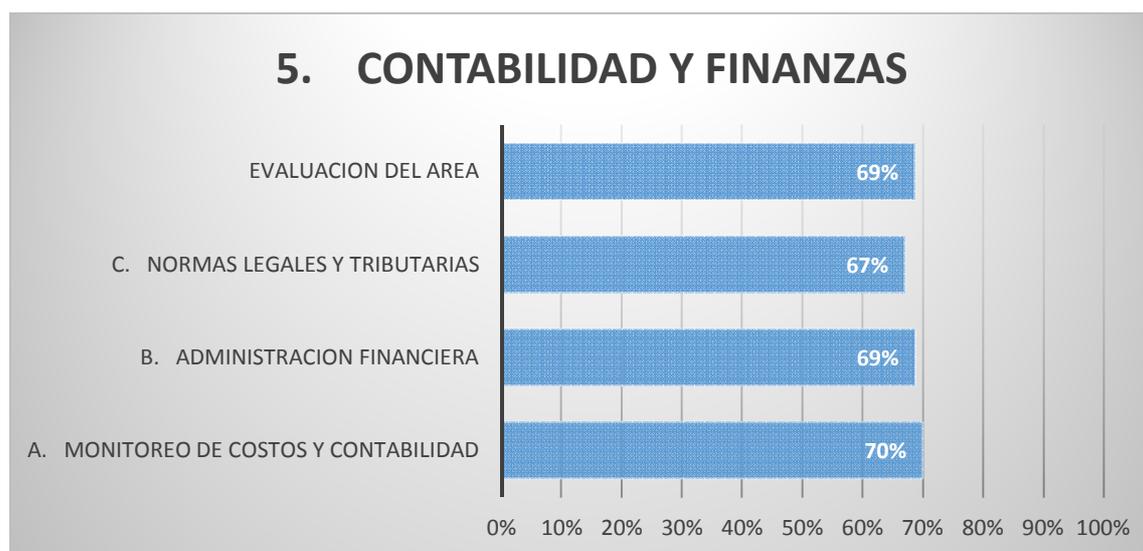
3.5 Contabilidad y Finanzas

Tabla 9: Contabilidad y Finanzas

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	70%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA	69%
C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS	67%
EVALUACION DEL AREA	69%

Fuente: Encuesta realizada a los gerentes de las empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 5: Contabilidad y Finanzas



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 5 trata sobre contabilidad y finanzas, estas áreas son importantes ya que ayudan a elevar la competitividad entre pymes, brindando un mejor control en las finanzas, a fin de potencializar las acciones productivas desde el negocio más pequeño hasta la empresa más reconocida mundialmente.

Su resultado es del 69 % lo cual nos lleva a concluir que este indicador se ubica en un nivel de competitividad BAJO ya que no supera el 70%.

Este porcentaje se da porque el sistema de costos que aplica cada empresa no puede costear rápidamente los pedidos para el mercado nacional.

El sistema de monitoreo y costos no es específicamente claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y procesos.

Las empresas no comparan con frecuencia los presupuestos financieros, por lo tanto no se toman las debidas acciones correctivas.

También se obtuvo un porcentaje bajo porque algunas empresas no evalúan su inscripción ante las cámaras respectivas según su objeto social.

3.6 Recursos Humanos

Tabla 10: Recursos Humanos

6. RECURSOS HUMANOS	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. ASPECTOS GENERALES	68%
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL	70%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL	67%
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	60%
EVALUACION DEL AREA	66%

Fuente: Encuesta a los gerentes de las empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 6: Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 6 trata sobre recursos humanos, cuando hablamos de recursos humanos se hace referencia a todas las personas que trabajan en la organización por lo que la correcta gestión de los mismos afecta a todos los niveles de la empresa.

Su resultado es del 66 % lo cual nos lleva a concluir que este indicador se ubica en un nivel de competitividad BAJO ya que no supera el 70%.

Este porcentaje se da por razones como: Las políticas y manuales que tienen las empresas no son conocidos y acatados por todos los miembros de la organización, las empresas no realizan frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas, es decir no vincula a las familias de sus trabajadores en estos eventos. Aparte de esto no tienen un plan de salud ocupacional, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros.

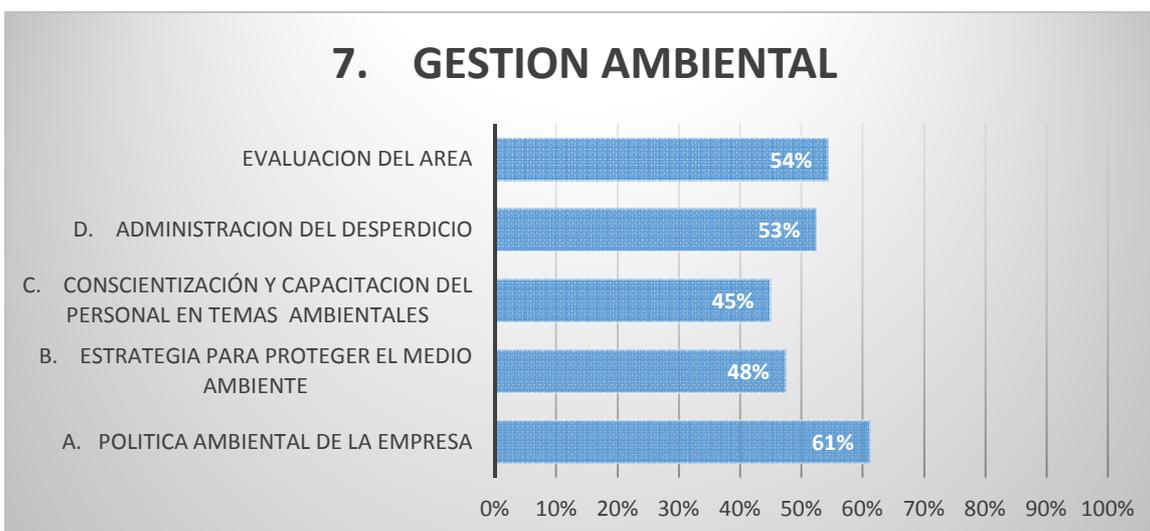
3.7 Gestión Ambiental

Tabla 11: Gestión Ambiental

7. GESTION AMBIENTAL	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA	61%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE	48%
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES	45%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO	53%
EVALUACION DEL AREA	54%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes de las empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 7: Gestión Ambiental



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 7 trata sobre la gestión ambiental, la gestión ambiental es una de las herramientas que ayudan a las pymes para que tengan un mejor desempeño y se desarrollen gracias a la inversión de recursos en temas medioambientales. Esta es una de las puertas de entrada para empresarios que deseen ingresar en mercados sustentables y tener nuevos negocios altamente competitivos. La realidad es que este enfoque mejora los procesos y los productos, aumenta la productividad de las empresas y además evita la contaminación.

Su resultado es del 54 % lo cual nos lleva a concluir que este indicador se ubica en un nivel de competitividad BAJO ya que no supera el 70%.

Este porcentaje es bajo ya que la mayoría de las empresas encuestadas no desarrollan estrategias que involucran impactos y riesgos ambientales, tampoco miden el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados, las empresas no consideran regulaciones ambientales cuando desarrollan nuevos servicios, o se realizan cambios en su infraestructura física.

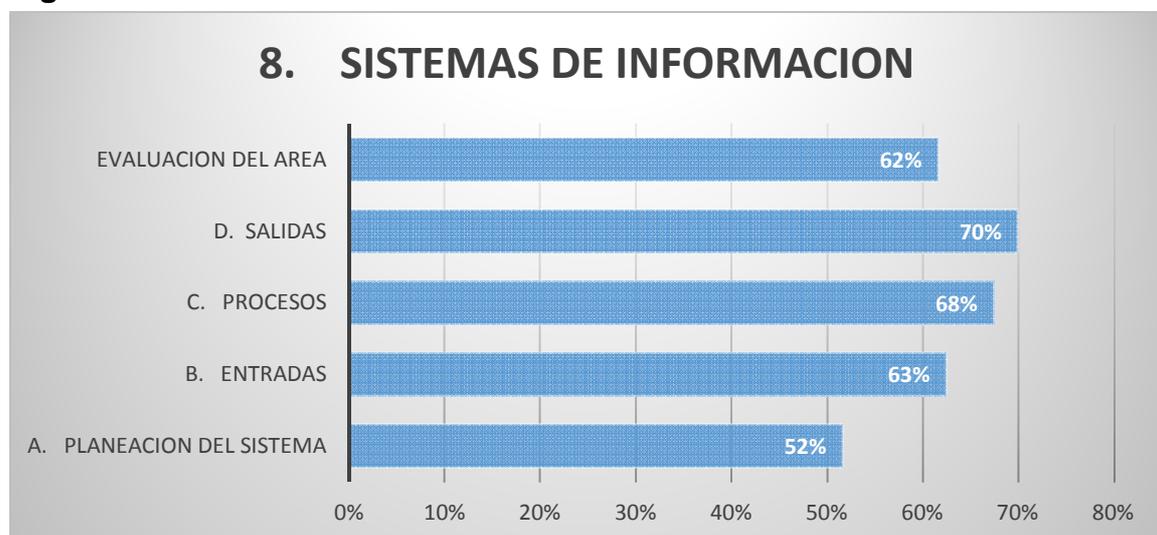
3.8 Sistemas de Información

Tabla 12: Sistemas de Información

8. SISTEMAS DE INFORMACION	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. PLANEACION DEL SISTEMA	52%
B. ENTRADAS	63%
C. PROCESOS	68%
D. SALIDAS	70%
EVALUACION DEL AREA	62%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes de empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 8: Sistemas de Información



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

La figura 8 trata sobre los sistemas de información, estos sistemas se deben instalar para obtener información que nos permita alinear las acciones del negocio a la visión y la misión de la organización, buscando tener al cliente como centro de las operaciones y utilizar la información resultante para mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los consumidores.

Su resultado es del 62% lo cual nos lleva a concluir que este indicador se ubica en un nivel de competitividad BAJO ya que no supera el 70%.

Este porcentaje se da porque el sistema de información de la empresa no está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia general y de todos los departamentos de forma oportuna y confiable.

Otro aspecto sería que las empresas no se actualizan en nuevos programas y equipos de cómputo, y no tiene el personal adecuado para hacer uso del mismo.

Tampoco existen procedimientos de contingencia, en caso de fallas en el equipo de proceso.

3.9 Factores de la Competitividad

Tabla 13: Factores de la Competitividad

FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	%
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA	60%
2. APROVISIONAMIENTO	66%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	70%
4. COMERCIALIZACIÓN	62%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	69%
6. RECURSOS HUMANOS	66%
7. GESTION AMBIENTAL	54%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	62%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS	64%

Fuente: Encuesta aplicada a los gerentes de las empresas dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de la provincia de Manabí.

Figura 9: Factores de la Competitividad



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Según los resultados del cuadro anterior (figura 9) se puede concluir que, en lo que respecta a los factores de competitividad la encuesta arroja un resultado del 64% lo que significa que las empresas manejan un nivel de competitividad bajo ya que éste no supera el 70%.

Tomando en cuenta que el porcentaje más bajo es el del factor de gestión ambiental con un 54%, llegamos a la conclusión que las empresas no aplican sistemas ambientales en cada una de sus organizaciones.

El factor que obtuvo el mayor porcentaje fue el de aseguramiento de la calidad con un 70%, lo que refleja que las empresas manejan ampliamente este factor, lo que los lleva a ser muy competitivos y se enfocan en entregar un producto y servicio de calidad a sus clientes.

3.10 Comprobación de la Hipótesis

Condiciones para analizar resultados

BAJA	MEDIA	ALTA
Menor que 70%	Mayor e igual que 70%	Mayor e igual que 80%

Fuente: Elaboración propia.

3.10.1 Hipótesis General

Se consiguió comprobar que el factor de Aseguramiento de la calidad es el que determina la competitividad de las Empresas, por lo tanto la hipótesis planteada es verdadera.

3.10.2 Hipótesis Específicas

- El nivel de ejecución de los indicadores del factor planeación estratégica de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es bajo con un 60%.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor aprovisionamiento en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es baja con un 66%.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de aseguramiento de la calidad de las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es medio con un 70%.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de comercialización en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es bajo con un 62%.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de contabilidad y finanzas en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es bajo con un 69%.

- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de gestión de los recursos humanos en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es bajo con un 66%.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor gestión ambiental en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es bajo con un 54%.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de sistema de información en las PYMES dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación en los Cantones Manta y Portoviejo de la Provincia de Manabí, es bajo con un 62%.

Tabla 14: Comprobación de la Hipótesis

Indicadores	Hipótesis planteada	% Obtenido	Nivel	Comprobación
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Medio	60%	Bajo	No se cumplió
APROVISIONAMIENTO	Bajo	66%	Bajo	Si se cumplió
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Alto	70%	Medio	No se cumplió
COMERCIALIZACIÓN	Medio	62%	Bajo	No se cumplió
CONTABILIDAD Y FINANZAS	Alto	69%	Bajo	No se cumplió
RECURSOS HUMANOS	Alto	66%	Bajo	No se cumplió
GESTION AMBIENTAL	Bajo	54%	Bajo	Si se cumplió
SISTEMAS DE INFORMACION	Medio	62%	Bajo	No se cumplió

Fuente: Elaboración propia

4. Propuesta

4.1 Título

Plan de acción para mejorar la competitividad de las pymes comerciales dedicadas a la venta de equipos y aparatos de comunicación de los cantones Manta y Portoviejo de la provincia de Manabí.

4.2 Objetivo general de la propuesta

Diseñar un plan de acción para mejorar la competitividad de las pymes del sector comercial.

4.3 Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en desarrollar un plan de acción que permita mejorar el nivel competitivo de las pymes comerciales de equipos y aparatos de comunicación de los cantones Manta y Portoviejo de la provincia De Manabí, para que mediante la realización de este plan las empresas puedan permanecer y lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Tabla 15: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Resultados
Financiera	Ejecutar una estrategia de crecimiento que permita aumentar las fuentes de ingresos.	Implementar franquicias, con las cuáles se pueda ampliar la presencia de la compañía en el mercado.	Al momento de implementar franquicias en el mercado aumentarán las fuentes de ingresos, debido a que el producto es comercializado en diversos segmentos de mercado, y entregado a nuevos clientes.
	Efectuar una estrategia que ayude a maximizar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. • Brindar facilidad de pago. • Ofrecer extras por la compra del producto. 	Contar con clientes satisfechos es una buena estrategia para maximizar las ventas, por lo tanto es indispensable brindarle una buena atención, ofrecer facilidad de pago e incluso dar incentivos por la compra realizada, esto permitirá contar con clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva del Cliente

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Resultados
Cliente	Incrementar el volúmen de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar técnicas de marketing (promocionar el producto por redes sociales, crear un blog, realizar publicidad por televisión, vallas publicitarias, prensa, etc.) que permitan dar a conocer el producto al mercado. • Mejorar el servicio al cliente, capacitando constantemente al personal. • Contar con suficiente inventario para satisfacer las necesidades del cliente. 	Para obtener buenos resultados es importante plantear una buena estrategia de marketing ya que mediante ella se dará a conocer el producto al mercado; contar con suficiente inventario ayudara a incrementar el nivel de ventas debido a que se tiene a disposición el producto que el cliente requiera.
	Implementar actividades que conlleven a retener y fidelizar a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer incentivos a los clientes. • Brindar un servicio de calidad, que posea características únicas. • Entregar el producto con un precio acorde a las especificaciones del mismo. 	Para obtener clientes potenciales, se debe garantizar un servicio y un producto de calidad, esto ayudará a mantener e incluso aumentar las ventas debido a un mayor número de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Resultados
Procesos Internos	Desarrollar actividades que permitan mejorar la productividad de las empresas, para lograr ser más competitivas en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar constantemente. • Disponer de un buen equipo de trabajo. • Invertir en capacitaciones a los trabajadores en las nuevas tecnologías. • Adquirir nuevos productos para actualizar el inventario de la empresa. 	Al innovar constantemente, las empresas se actualizan en tecnología, lo cual permite disponer de nuevos productos que llamen la atención del cliente y que cumplan con sus expectativas, esto permitirá competir constantemente en el mercado.
	Plantear estrategias de higiene, que ayuden a reducir el impacto medioambiental.	Implantar normas de gestión medioambiental y responsabilidad social empresarial. (No desechar el móvil a la basura, reciclar los Smartphone, (retirando las partes tóxicas).	Cabe recalcar que es importante contribuir con el medio ambiente, por eso es importante realizar prácticas de responsabilidad social empresarial, que promuevan el reciclaje como una estrategia para reducir el impacto medioambiental.

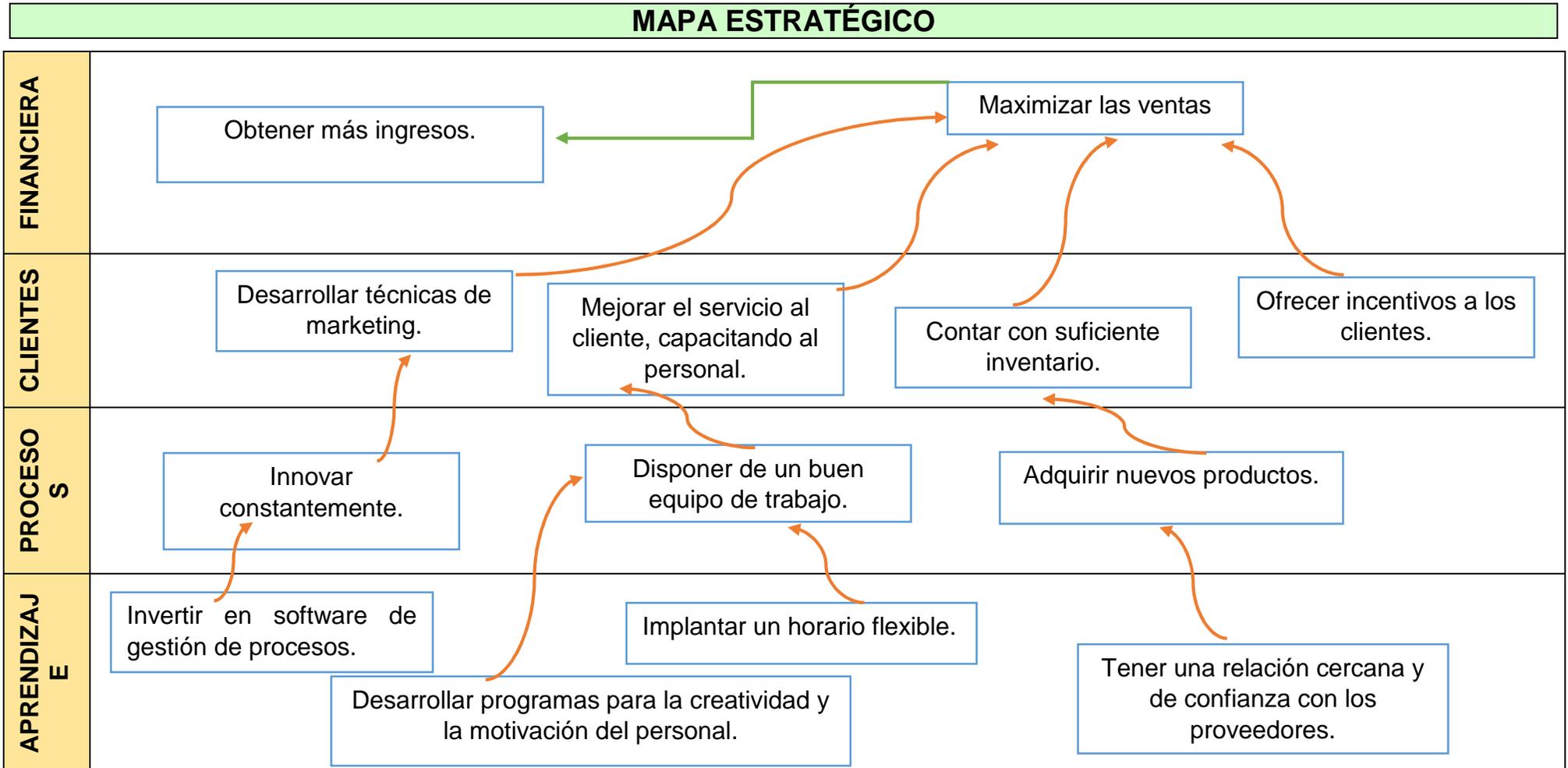
Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Resultados
Conocimiento y Aprendizaje	Desarrollar técnicas de motivación laboral, promoviendo incentivos, e incluso aumento de salarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas para la creatividad y la motivación del personal. • Implantar un horario flexible para que el trabajador mantenga un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y por ende sea más eficiente. 	Es importante contar con un equipo de trabajo motivado, ya que un trabajador que cuente con un excelente clima laboral será más eficiente en sus labores diarias.
	Implementar estrategias para ser más eficientes en los procesos de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en software de gestión de procesos, (sistemas de administración de personal que permiten llevar un registro y control en tiempo real de asistencias e incidencias), etc. • Tener una relación cercana y de confianza con los proveedores. 	Realizar inversiones en software y tecnologías, ayudara a que la empresa cuente con sistemas más eficientes, debido a que es una necesidad primordial que permite que grandes y pequeñas empresas evolucionen y puedan satisfacer de una mejor forma la demanda de sus consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones:

- Se puede concluir que en el área de planeación estratégica, se pudo identificar que ciertas empresas no realizan la planeación estratégica en los últimos dos años; tampoco realizan apropiadamente un análisis FODA para su empresa, lo que provoca que no logren ser eficientes en los procesos que manejan, lo que los lleva a generar una desventaja competitiva.
- Al hacer un estudio del área de Aprovisionamiento se puede concluir que en este factor no se maneja un plan de contingencia para proveerse de mercancías críticas, tampoco se obtiene un nivel óptimo de inventario para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo del mismo.
- En el área de Aseguramiento de calidad, se pudo analizar que las normas de calidad están debidamente documentadas, además la mayoría de las empresas encuestadas capacitan a sus empleados en temas de calidad y de mejoramiento continuo, los que los lleva a ser más competitivos en el mercado.
- Se puede concluir que en el área de Comercialización, las empresas no poseen una fuerza de venta debidamente capacitada y competente que apoye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo que genera una desventaja ya que no logran llegar a un nivel óptimo de ventas.
- En el área de contabilidad y finanzas se pudo analizar que el sistema de monitoreo y costos no es específicamente claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y procesos. Esto ocasiona pérdidas para la empresa debido a que los métodos que utilizan no son favorables.
- En el área de recursos humanos se logró analizar que las políticas y manuales que tienen las empresas no son conocidos y acatados por todos los miembros de la organización, las empresas no realizan frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas, es decir no vincula a las familias de sus trabajadores en estos eventos.

- En el área de gestión ambiental, se determinó que la mayoría de las empresas encuestadas no desarrollan estrategias que involucran impactos y riesgos ambientales, tampoco miden el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados, las empresas no consideran regulaciones ambientales cuando desarrollan nuevos servicios, o se realizan cambios en su infraestructura física.
- Para finalizar se puede concluir que el sistema de información que manejan las empresas no están diseñados para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia general y de todos los departamentos de forma oportuna y confiable.
Otro aspecto sería que las empresas no se actualizan en nuevos programas y equipos de cómputo, y no tiene el personal adecuado para hacer uso del mismo.

6. Recomendaciones:

El siguiente proyecto de investigación, después de plantear las conclusiones presenta las siguientes recomendaciones, entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- Realizar una correcta Planificación estratégica, especificando la misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo que tienen las empresas, esto permitirá reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos que se pueden presentar.
- La siguiente recomendación es, optimizar el área de aprovisionamiento para manejar correctamente el inventario de la empresa, es decir evitar al máximo las pérdidas, también es indispensable mantener unas normas de calidad adecuadas, buscar y mantener proveedores competentes, comprar los productos necesarios al precio más bajo posible, esto permitirá mantener la posición competitiva de la organización.
- De la misma manera, otra recomendación es, llevar a cabo controles estadísticos sobre la satisfacción del producto de los consumidores, pues es importante saber sus opiniones para mejorar, también es necesario mantener las capacitaciones al personal, debido a que todos los procesos de calidad empiezan con educación y el aprendizaje debe ser continuo.
- Otro de los factores importantes es incrementar las ventas, el área de comercialización tiene que formar equipos de trabajo, es decir todos los integrantes del equipo de ventas deben tener un nivel de formación adecuado que debe actualizarse continuamente, también es indispensable ser constantes en las estrategias de marketing, si el producto que se promocionó no logró ser acatado por el mercado es importante hacer un relanzamiento para que éste recupere el interés de los clientes. Cabe recalcar que es importante elaborar una buena estrategia de precios, que nos permita vender más ofreciendo un producto de calidad.
- En el área financiera se recomienda controlar los ingresos y egresos a través del flujo de caja. Una vista previa de las transacciones financieras

es la única forma de llevar a cabo un adecuado control del mismo, además realizar correctamente la administración de los costos.

- El departamento de talento humano, cuando realice la selección del personal, previo a la contratación brinde inducción y capacitación, además velar por el bienestar de los trabajadores, es importante elaborar un plan de emergencias contra los accidentes en el trabajo, cuidado de salud ocupacional, entre otros.
- En el área de gestión ambiental se recomienda desarrollar actividades de sensibilización y capacitación dirigidas al personal para formar una cultura de protección y conservación del medio ambiente.
- En el área de sistemas de información se recomienda invertir en tecnología, es decir reemplazar los equipos de oficinas obsoletos por equipos actualizados e idóneos para la empresa, con el fin de optimizar los procesos de la empresa.

7. Bibliografía

- Amigo, A., Odriozola, G., & Arcieri, H. (Noviembre de 2014). *Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración*. Obtenido de BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES. IMPACTO DEL ÁREA COMERCIAL EN DICHAS BASES, EN PYMES DE LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES: https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/amigo_odriozola_arcieri_bases_internas_de_la_competitividad.pdf
- Bada, I., Hernández, Z., & López, M. (2014). COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES),AGROINDUSTRIALES EN CÍTRICOS DE ÁLAMO, VERACRUZ. *redalyc.org*.
- Barrera. (2008). *Tecnología Educativa*. Obtenido de Población y Muestra: http://msctecnologiaeducativa3.blogspot.com/p/poblacion-y-muestra_19.html
- Carvajal, C., Granda, L., Burgos, I., & Hermida, L. (Junio de 2017). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de La importancia de las PYMES en el Ecuador: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos aires: Ediciones Granica SA.
- Cleri, C. (2012). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Flores, B., & González, F. (2009). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. *Cuadernos del CIMBAGE N° 11*, 85-104.
- García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *pensamiento & gestión*, 93-124.
- Gonzáles, A., Alaña, T., & Gonzaga, S. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES del Ecuador . *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 236-248.

- Hernandez, R. (2007). *LAS MIPYMES EN LATINOAMÉRICA*. Obtenido de Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/31.htm>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (04 de marzo de 2013). *Pensamientos de sistemas aplicados en las organizaciones*. Obtenido de Definiendo el alcance de una investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa : <https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>
- Melgarejo, Z., Vera, M., & Mora, E. (2014). *COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME Y DESARROLLO REGIONAL: ESTUDIO DEL CASO COLOMBIANO*. *Revista TENDENCIAS Vol. XIV No. 2*, <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Dialnet-CompetitividadDeLaMipymeYDesarrolloRegional-4722782.pdf>.
- Palella, S., & Martins, F. (21 de Abril de 2013). *emirarismendi planificacion de proyectos*. Obtenido de Tipos y diseño de la investigacion : http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Pérez, C. (18 de JUNIO de 2016). *COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de LAS MIPYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO EN SINCELEJO, SUCRE - COLOMBIA : <file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/Dialnet-CompetitividadEnLasOrganizaciones-6577503.pdf>
- Saavedra, L. (2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *pensamiento y gestión N° 33*, 93-124.
- Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 2 N° 4*, 38 - 52.
- Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2014). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *FIR*.

Sánchez, A., García, D., López, J., Martínez, F., & Monreal, J. (2016). Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: internacionalización y orientación emprendedora. *FAEDPYME*.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXI, núm. 2, 179-198.

8. Anexos

Figura 10: Empresa MOVITEC S.A (Manta)

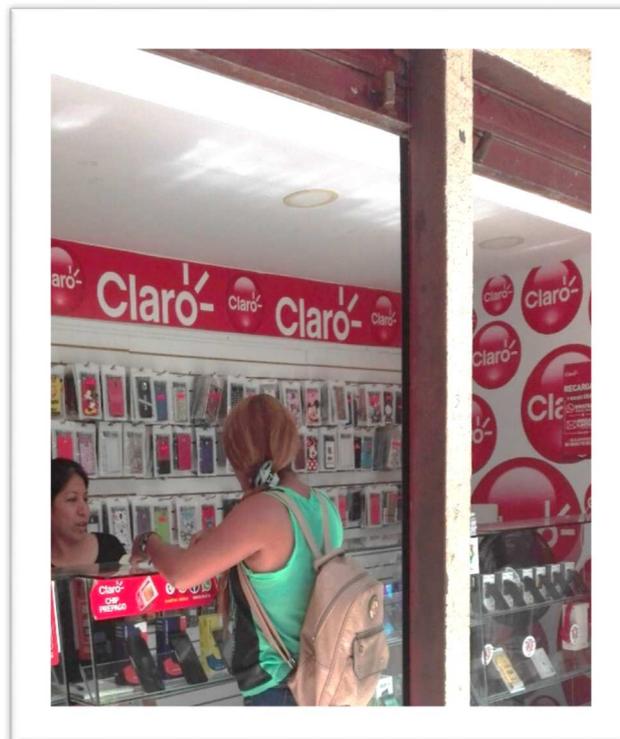


Figura 11: Empresa ANVIDA S.A (Portoviejo)

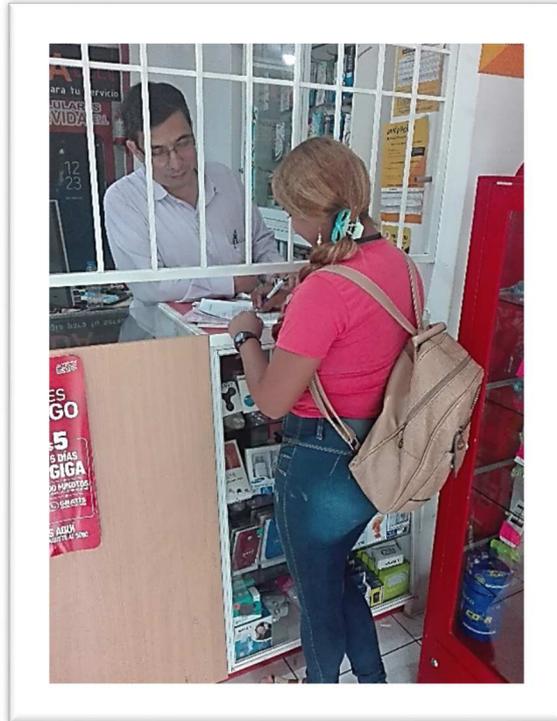
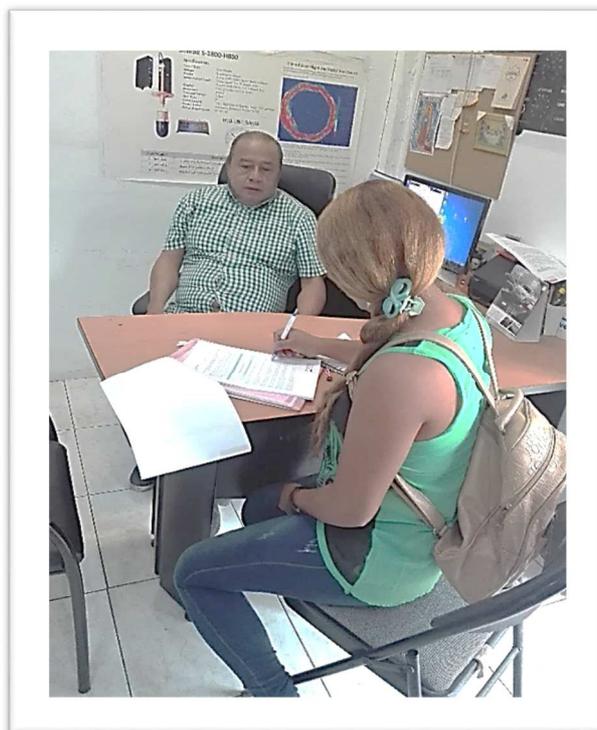


Figura 12: Empresa ELECTRO VESSEL (Manta)



PROYECTO INSTITUCIONAL “FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”

Objetivo de la encuesta: Analizar los factores de competitividad de las Pymes de la Provincia de Manabí de los diferentes sectores productivos, mediante el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La Facultad de Ciencias Administrativas de la ULEAM se compromete a manejar la información de manera confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA:

SECTOR:

1. Minas y Canteras
2. Manufacturas
3. Suministros de Energía
4. Distribución de Agua
5. Construcción
6. Comercio
7. Transporte
8. Alojamiento
9. Información
10. Financieras
11. Inmobiliarias
12. Científicas y Técnicas
13. Administrativos
14. Artes
15. Otros Servicios

TAMAÑO:

1. Pequeña
2. Mediana

ANTIGÜEDAD:

1. de 0 a 2 años
2. de 3 a 4 años
3. de 5 a 8 años
4. de 9 a 12 años
5. más de 12 años

FORMACIÓN DE CAPITAL:

1. Familiar
2. No familiar

EXPORTA:

1. SI
2. NO

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO:

GÉNERO:

1. Masculino
2. Femenino

EDUCACIÓN:

1. Primaria
2. Secundaria
3. Superior

EDAD (en años)

1. Hasta 20
2. Entre 21 y 29
3. Entre 30 y 39
4. Entre 40 y 59
5. Más de 60

PROYECTO INSTITUCIONAL “FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ”

Objetivo de la encuesta: Analizar los factores de competitividad de las Pymes de la Provincia de Manabí de los diferentes sectores productivos, mediante el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La Facultad de Ciencias Administrativas de la ULEAM se compromete a manejar la información de manera confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

Indicaciones: Por favor conteste las preguntas en una escala que va del 1 (nunca) hasta 5 (siempre) y N/A si la pregunta no aplica en su empresa.

MAPA DE COMPETITIVIDAD

1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.	
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	
1.4	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	
1.6	Al planear se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	

1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA

B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

1.9	El personal está activamente involucrado con el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	
-----	---	--

1.10	La planeación estratégica da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	
------	---	--

TOTAL SUB-AREA

TOTAL AREA

2. APROVISIONAMIENTO

A. APROVISIONAMIENTO

2.1	Existen criterios formales para la planificación de la compra de mercancías (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	
-----	---	--

2.2	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la empresa.	
-----	---	--

2.3	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancías críticas.	
-----	---	--

2.4	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de mercancías, es en el siguiente orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA

B. MANEJO DE INVENTARIOS

2.5	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de mercancías para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	
-----	--	--

2.6	Hay un nivel óptimo de inventario de mercancías para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	
-----	--	--

2.7	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	
-----	---	--

2.8	Con periodicidad programada se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA

C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA

2.9	La ubicación de la empresa es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución.	
-----	--	--

2.10	La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	
------	---	--

TOTAL SUB-AREA

TOTAL AREA

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD

3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	
-----	--	--

3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	
-----	---	--

TOTAL SUB-AREA

B. SISTEMA DE CALIDAD

3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	
-----	--	--

3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	
-----	--	--

3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA

TOTAL AREA

4. COMERCIALIZACIÓN

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

4.1	El proceso de planeación genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	
-----	---	--

4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	
-----	---	--

4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	
-----	--	--

4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	
-----	---	--

4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	
-----	---	--

4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	
-----	--	--

4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	
-----	--	--

4.8	Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	
-----	---	--

4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	
-----	--	--

4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	
------	--	--

TOTAL SUB-AREA

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
------	---	--

4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	
------	---	--

4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	
------	---	--

TOTAL SUB-AREA

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION

4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
------	---	--

4.15	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	
------	---	--

4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	
------	--	--

TOTAL SUB-AREA

TOTAL SUB-AREA MERCADEO NACIONAL

TOTAL AREA

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	
-----	--	--

5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	
-----	--	--

5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	
-----	---	--

5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.	
-----	--	--

5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	
-----	---	--

5.6	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables.	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA		
-----------------------	--	--

B. ADMINISTRACION FINANCIERA		
-------------------------------------	--	--

5.7	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	
-----	---	--

5.8	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	
-----	---	--

5.9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	
-----	---	--

5.10	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	
------	--	--

TOTAL SUB-AREA		
-----------------------	--	--

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS		
--	--	--

5.11	Los libros de actas, el registro de socios, las reformas de escrituras, la información para el SRI se encuentran al día y están debidamente archivados.	
------	---	--

5.12	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante las Cámaras respectivas de acuerdo con su objeto social.	
------	---	--

5.13	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	
------	---	--

5.14	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	
------	---	--

5.15	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	
------	---	--

TOTAL SUB-AREA

TOTAL AREA

6. RECURSOS HUMANOS

A. ASPECTOS GENERALES

6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	
-----	--	--

6.2	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	
-----	--	--

6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	
-----	---	--

6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes.	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA

B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL

6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	
-----	---	--

6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal	
-----	---	--

TOTAL SUB-AREA

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	
-----	---	--

6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	
-----	--	--

6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	

TOTAL SUB-AREA

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

6.12	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	
6.13	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	
6.14	La empresa tiene un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	

TOTAL SUB-AREA

TOTAL AREA

7. GESTION AMBIENTAL

A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

7.1	En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales.	
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordado.	

TOTAL SUB-AREA**B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE**

7.5 La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.

7.6 Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.

TOTAL SUB-AREA**C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES**

7.7 Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.

TOTAL SUB-AREA**D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO**

7.8 La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.

7.9 La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.

TOTAL SUB-AREA**TOTAL AREA****8. SISTEMAS DE INFORMACION****A. PLANEACION DEL SISTEMA**

8.1 El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.

8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	
-----	--	--

8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA		
-----------------------	--	--

B. ENTRADAS

8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	
-----	--	--

8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA		
-----------------------	--	--

C. PROCESOS

8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	
-----	--	--

8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	
-----	---	--

TOTAL SUB-AREA		
-----------------------	--	--

D. SALIDAS

8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	
-----	--	--

8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	
-----	--	--

TOTAL SUB-AREA		
-----------------------	--	--

TOTAL AREA		
-------------------	--	--