



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO DE MANABÍ”

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

TEMA:

**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES
COMERCIALES DEL SECTOR FERRETERO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ**

AUTORA:

Barreto Barreto Girle Katherine

TUTOR:

PhD. Luis Mario Moreira Moreira

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera Administración de Empresas

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

AGOSTO – 2019

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor 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 de Proyecto de Investigación, cuyo tema del proyecto es “**“Diagnóstico del nivel de competitividad de las PYMES comerciales del sector ferretero 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 **GIRLE KATHERINE BARRETO BARRETO**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, período académico 2019-2020 (1), quien se encuentra apta para la sustentación de su trabajo de titulación.

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

Manta, 12 de Agosto de 2019.

Lo certifico,

Ing. Moreira Moreira Luis Mario, Ph.D

Docente Tutor

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.

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

A Dios porque gracias a él, he podido lograr lo que tanto he anhelado, conseguir mi título de Ingeniera en Administración de Empresas, a mi ángel en el cielo por ser mi guía, mi fortaleza, por no permitir que decaiga en este gran propósito que un día me tracé y que a pesar de tener muchas complicaciones presentadas nunca dejé de lado.

A mis padres por su confianza, que me brindaron a seguir con mis estudios para poder obtener mi título profesional por la cual se empeñaron en que yo sea una profesional en la vida durante todo el tiempo por sus sabios consejos llenos de amor, y apoyo incondicional durante el tiempo de estudio.

A mi esposo por apoyarme incondicionalmente en este logro tan anhelado.

A mis hermana/os, quienes estuvieron ayudándome para que no decaiga en este proceso de preparación.

A mis amigas Paola, Adriana y Anggie por sus enseñanzas, sabios consejos, apoyo incondicional, enseñarme el valor de la amistad, y hacerme comprender que los amigos se convierten en Familia.

A las personas que de una u otra manera me han brindado apoyo, consejos y sus oraciones.

GIRLE KATHERINE BARRETO BARRETO

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y darme el valor suficiente para seguir adelante, a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional, a los docentes por los conocimientos que me brindaron a lo largo de estos años y que han sido de vital importancia; para de esta manera, hoy aplicar todos estos conocimientos en este proyecto de investigación, a la Facultad de Ciencias Administrativas por su colaboración, por su predisposición, por acompañarme y orientarnos en nuestra formación profesional y académica cada año.

A mi tutor de tesis PhD. Mario Moreira., por la paciencia, por el empeño, por haberme orientado en la tesis, al personal docente, a las empresas PYMES por su valiosa colaboración a mis padres, esposo, hermano/os y amigos por su apoyo incondicional en la etapa de estudio, a mis compañeros de aula por el apoyo que nos dimos durante estos años de estudios y que siempre llevaré en mi corazón guardados, y de una manera muy especial Dra. Evelyn Cano, por guiarme en cada uno de los procesos y pasos a seguir para realizar este proyecto investigativo, sin su guía, su apoyo y sus enseñanzas este trabajo no hubiese sido posible.

GIRLE KATHERINE BARRETO BARRETO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE TUTOR	I
APROBACIÓN DEL TRABAJO.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	X
ABSTRACT.....	XI
1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Diseño teórico	10
1.2.1. Formulación del problema.....	10
1.2.1.1. Problemas Específicos.....	10
1.2.2. Objeto y campo de acción.....	11
1.2.3. Objetivo.....	11
1.2.3.1. Objetivos específicos.....	11
1.2.4. Hipótesis general.....	12
1.2.4.1. Hipótesis específicas	12
1.2.4.2. Definición de variables.....	13
1.2.4.3. Operacionalización de las variables	13
1.3. Diseño metodológico.....	15
1.3.1. Alcance	15
1.3.2. Diseño	15
1.3.3. Población y muestra.....	15
1.3.4. Instrumento de medición y recolección de datos.....	16

2.	Bases teóricas	18
2.1.	Pymes	18
2.2.	Las Pymes en Ecuador	18
2.3.	Importancia de las PYMES	19
2.4.	PYMES y la globalización	22
2.5.	Competitividad	23
2.6.	Competitividad Empresarial.....	24
2.7.	Ventajas competitivas	27
2.8.	Factores que determinan la competitividad.....	27
2.9.	Mapa de competitividad BID.....	28
3.	Diagnostico.....	33
3.1.	Planificación Estratégica	33
3.2.	Aprovisionamiento	34
3.3.	Aseguramiento de calidad	35
3.4.	Comercialización.....	36
3.5.	Contabilidad y finanzas	38
3.6.	Recursos Humanos	39
3.7.	Gestión Ambiental.....	40
3.8.	Sistema de información	42
3.9.	Factores de Competitividad.....	44
3.10.	Comprobación de hipótesis	46
3.10.1.	Hipotesis General.....	46
3.10.2.	Hipótesis específicas.....	46

4. Propuesta.....	48
4.1. Título.....	48
4.2. Descripción de la Propuesta.....	49
5. Conclusiones.....	54
6. Recomendaciones.....	57
7. Bibliografía.....	58
8. Anexos.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Condiciones para analizar resultados.....	11
Tabla 2: Operacionalización de las variables.....	13
Tabla 3: Empresas Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí	16
Tabla 4: Criterios sobre Competitividad Empresarial	24
Tabla 5: Planificación estratégica	33
Tabla 6. Aprovisionamiento.....	34
Tabla 7: Aseguramiento de calidad.....	35
Tabla 8: Comercialización	36
Tabla 9: Contabilidad y finanzas	38
Tabla 10: Recursos Humanos	39
Tabla 11: Gestión Ambiental	40
Tabla 12: Sistema de información	42
Tabla 13: Factores De La Competitividad.....	44
Tabla 14 : Comprobación de hipótesis.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Evolución del número de empresas Pymes	20
Grafico 2: Estructura de empresas Pymes según provincia.....	20
Grafico 3: Estructura de empresas Pymes por actividad económica	21
Grafico 4: Evolución de ventas Pymes	21
Grafico 5: Aprovisionamiento	34
Grafico 6: Aseguramiento de la calidad.....	36
Grafico 7: Comercialización	37
Grafico 8: Contabilidad y finanzas	38
Grafico 9: Recursos Humanos	39
Grafico 10: Gestión ambiental	41
Grafico 11. Sistemas de información.....	42
Grafico 12: Factores De La Competitividad.....	44
Grafico 13. Factores de la Competitividad	45
Grafico 14: Mapa Estratégico de relaciones causa efecto	53

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1: Las ocho áreas y sus indicadores para la aplicación de la encuesta BID.....	29
Cuadro 1: Cuadro de Mando Integral o BSC.....	51

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ferretería El Amigo Importador CIA. Ltda. Amigoimport	63
Ilustración 2: Ferretería Metal&Hierro S.A.....	63
Ilustración 3: Maquinas Hidráulicas Zambrano Maqidraz CIA. Ltda.	64
Ilustración 4: Elespecialista S.A.	64
Ilustración 5: Zurita_Jr S.A.....	65
Ilustración 6: Ferretería Unida Zambrano Ferruzam C.L.	65
Ilustración 7: Ferretería Dimasa S.A.	66
Ilustración 8: Ferretería La15 S.A.	66
Ilustración 9: Disalme CIA. Ltda.....	67
Ilustración 10: Ferretería Metacma S.A.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de tabulación.....	68
Figura 2: Proceso de tabulación.....	69
Figura 3: Proceso de tabulación.....	70
Figura 4: Proceso de tabulación.....	71
Figura 5: Proceso de tabulación.....	72
Figura 6: Proceso de tabulación.....	73
Figura 7: Proceso de tabulación.....	74
Figura 8: Proceso de tabulación.....	75
Figura 9: Proceso de tabulación.....	76
Figura 10: Proceso de tabulación.....	77
Figura 11: Proceso de tabulación.....	78

RESUMEN EJECUTIVO

La competitividad es un componente clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de las Pymes. El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de diagnosticar del nivel de competitividad de las PYMES comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí.

Para medir la competitividad del sector ferretero de las empresas, se utilizó la metodología del Mapa de Competitividad del BID que consiste en aplicar 124 preguntas dirigidas a cada una de las áreas y sub áreas de la empresa (planificación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información), así como las técnicas de observación, análisis y síntesis, todas ellas fueron aplicadas con la finalidad de evaluar la competitividad en la organización.

Posterior a la recolección de datos se procede a demostrar que existe cierto grado de deficiencia en el proceso de planificación estratégica con un 80% que representa un nivel alto, comercialización tuvo como resultado un 79% se encuentra en un nivel medio ya que las empresas al momento de comercializar no cuentan con un marketing donde den a conocer sus productos y por ende disminuye la competitividad, recursos humanos con un 79% considerándose en un nivel medio y la gestión ambiental con un nivel medio de 76% al no considerar las normas ambientales que la controlan y al no establecer procedimientos para cumplirlas, además el factor con nivel de cumplimiento más alto es de sistemas de información con un 88% de cumplimiento.

Palabras Claves: Competitividad, Pymes, sector ferretero

ABSTRACT

Competitiveness is a key component for the development, growth and sustainability of SMEs. This research work was developed with the objective of diagnosing the level of competitiveness of commercial SMEs in the hardware sector of the province of Manabí.

To measure the competitiveness in the hardware sector of the company, the methodology of the IDB's Competitiveness Map is used, which consists of applying 124 questions addressed to each of the areas and sub-areas of the company (strategic planning, procurement, quality assurance, marketing, accounting and finances, human resources, environmental management and information systems), as well as the techniques of observation, analysis and synthesis, all of them were applied with the purpose of evaluating the competitiveness in the organization.

After the data collection, we proceed to demonstrate that there is a certain degree of deficiency in the strategic planning process with 80% representing a high level, commercialization resulted in 79% being at a medium level since companies at the moment of commercialization they do not have a marketing where they make their products known and therefore decrease competitiveness, human resources with 79% being considered at a medium level and environmental management with an average level of 76% when not considering the environmental standards that they control it and by not establishing procedures to comply with them, in addition the factor with the highest level of compliance is information systems with 88% compliance.

Keywords: Competitiveness, SMEs, hardware sector

1. Introducción

En América, las pequeñas y medianas empresas son las organizaciones dominantes y representan un alto porcentaje de los negocios existentes en el mundo, son parte primordial de la creación de empleos y por su tamaño son versátiles en el mercado. En el año 2016, las 76.246 pymes ecuatorianas registradas en el Ministerio de Industria y Productividad lograron el 28.07% de participación en ventas y el 53.99% de participación del personal afiliado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), denotando un año más su importancia dentro de la economía del país, sin embargo, una de las “mayores desventajas de estas empresas es la vulnerabilidad a los ciclos recesivos, la desaceleración de la economía y la baja inserción externa, compiten principalmente en los precios con escasa diferenciación” (Carvajal, 2017).

Actualmente las empresas se desarrollan en un ambiente de constante cambios, la globalización, las políticas económicas, las cambiantes necesidades de los clientes y la tecnología, son algunos ejemplos de los temas en que las organizaciones deben mantenerse a la vanguardia para lograr posicionarse, sobrevivir y alcanzar sus metas propuestas; por lo que, es de vital importancia analizar los diferentes factores que se manifiestan internamente y alrededor de las empresas para lograr estrategias competitivas generando ventajas frente a sus competidores.

Dado el incremento de la creación de las pequeñas y medianas empresas a nivel local, surge la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico del nivel de competitividad de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, logrando conocer de forma detallada cuáles son sus fortalezas, debilidades y sobre todo factores de índole externos e internos que influyen en la competitividad de las pymes generando soluciones, y con estos

resultados desarrollar un plan de mejoramiento empresarial para lograr el posicionamiento en el mercado local de una manera eficiente y eficaz.

Esta investigación cuenta con un diseño teórico en el cual se explicará el problema del tema, la formulación de las preguntas, la formulación de objetivos de la investigación, especificaremos cuales son los objetivos tanto generales como específicos de esta investigación. Además desarrollaremos una hipótesis de los cuales se podrían obtener los resultados de dicha investigación, se analizó la variable competitividad en las pymes la cual se buscó investigaciones hechas en tesis o artículos para los antecedentes de la investigación, también se buscó información sobre bases teóricas.

Cuenta con un marco teórico el cual se basará en la competitividad en las pymes, se buscó investigaciones hechas en tesis o artículos para los antecedentes de la investigación, también se adquirió información sobre bases teóricas.

Se analiza la población la cual fue de 11 PYMES comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí de las cuales su mayoría colaboraron para la investigación a excepción de 1 empresa. Para la medición de la competitividad se utilizó la metodología del Mapa de Competitividad del BID (Saavedra & Milla, 2012). Es un estudio exploratorio y no experimental donde se evaluaron ocho variables: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Además de las características del empresario: cargo, género, edad, y nivel de estudios, así como la caracterización del negocio midiendo la antigüedad, estructura jurídica, formación de capital y número de empleados. Se realiza un análisis de sus resultados con tabulaciones y gráficos estadísticos de los respectivos indicadores de manera individual y general.

1.1. Antecedentes

Ron & Sacoto, (2017) en su investigación “Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total”, se plantea como objetivo determinar el impacto a nivel del país, desarrollando un análisis econométrico multifactorial cuyas tres variables de inversiones que son: el PIB total y el PIB Pymes más en las PYMES generan 7 de 10 empleos dentro del PIB total, sin considerar el peso de empleo generado por las pequeñas y medianas empresas, generando un impacto sobre éste del 66,8% de incremento en el promedio de empleo total en el país. Por ende, diversidad o formas de trabajo en el Ecuador. La variable dependiente para el análisis será el nivel anual de empleo generado por ambos renglones: PIB TOTAL y PIB PYMES. Donde consideraremos que estos valores varían enormemente el PIB total al otro. Se llega a establecer que luego de la aplicación del modelo econométrico aplicado a las tres variables examinadas, desde el punto de vista cuantitativo que sí existe correlación cero entre el PIB TOTAL vs Generación de empleo de la PYMES, tal cual se tomó de la muestra.

Mora Riapira, Vera Colina, & Melgarejo Molina (2015) en el investigación “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá” tienen como objetivo analizar la relación entre la dimensión de la planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que esta dimensión puede tener en el desempeño empresarial. Para identificar la relación existente entre la planificación estratégica y las dimensiones que determinan los niveles de competitividad de las Mipymes, se realizó una revisión documental que permitió identificar las diferentes variables relevantes en la competitividad de las empresas y los diferentes modelos que se han propuesto para ser medida; estas investigaciones se enfocaron

en los estudios y modelos realizados para la estructura empresarial colombiana. Para ello, se realiza una contextualización del estado del sector y se evalúa su nivel de competitividad a partir de un cuestionario del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La aplicación del cuestionario permitió obtener como resultados, el nivel promedio de competitividad del sector comercio (incluyendo Pymes y microempresas) es del 70%, cifra relativamente alta pero con oportunidades de mejora, considerando que para el año 2011 fue uno de los sectores que más contribuyó al crecimiento del PIB. El análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial (utilizando software SPSS), permite deducir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las Mipymes y en su competitividad, los resultados de esta investigación sugieren fortalecer líneas futuras de investigación que profundicen en la indagación de las relaciones y variables aquí estudiadas, realizando estudios similares a otros ámbitos territoriales (por ejemplo, nacionales) y sectoriales.

Vázquez, Guerrero, & Núñez (2014) en el tema “Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México” hace un análisis a las empresas de manufactura de las pequeñas y medianas empresas en el oeste de México. En un segundo momento se identifica el problema fundamental, el bajo crecimiento de la productividad laboral en la industria manufacturera mexicana. En un tercer momento, el diseño metodológico de la investigación propone como variables de ejercicio: la gestión del conocimiento y capital intelectual y su impacto en la competitividad en las organizaciones de manufactura. El procedimiento que se utilizará para la determinación del marco de la muestra de referencia, consistirá en un Muestreo por conveniencia, ya que la Región Centro Occidente cuenta con diferentes poblaciones de empresas manufactureras en los estados de

Jalisco, Colima, Querétaro y Aguascalientes. Se determinó que la aplicación se hará en 418 empresas manufactureras pequeñas y medianas. Para efectos de este trabajo de investigación, se consideró únicamente a aquellas empresas que tuvieran entre 11 y 250 trabajadores PYMES. Las encuestas se aplicaron en los estados de Jalisco, Colima, Querétaro y Aguascalientes, específicamente en PYMES manufactureras, a los gerentes o directores de las empresas. En este sentido, el diseño inicial de la muestra fue de 418 empresas con un nivel de error del $\pm 4\%$ para un nivel de confiabilidad del 95%. La evidencia encontrada existe una relación directa entre los conceptos clave para esta investigación, en relación con la competitividad de las organizaciones en términos de rendimiento, el costo y el desarrollo tecnológico con la idea de abatir los costos y de esta manera, competir en el entorno internacional. El recurso humano posee los conocimientos, la experiencia laboral y una actitud proclive a compartirlo con sus compañeros, lo que hace falta por parte de la gerencia en las organizaciones es trabajar con el proyecto de vida para el trabajador, entorno que le proveerá de la seguridad necesaria para una conveniente gestión del conocimiento y de un desarrollo tecnológico basado en la innovación.

Ibarra, González, & Demuner (2017) en su tema “Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California” tiene como objetivo de esta investigación es determinar el nivel de competitividad empresarial de las pymes manufactureras de Baja California e identificar las áreas que dentro de ellas, influyen en dicha competitividad.

La metodología es de carácter descriptivo, correlacional y de corte transversal; se desarrolló el modelo de competitividad sistémica a escala micro y se aplicó un instrumento de medición de 64 preguntas a 195 empresas del estado; además, se hizo uso de regresiones

lineales múltiples de tipo tradicional para la comprobación de hipótesis. Entre los hallazgos tenemos que las pymes en el estado presentan un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, mientras que el área de producción-operaciones resultó ser más significativa para su nivel de competitividad. Si bien el instrumento de medición que se aplicó no tiene proporcionalidad a nivel de municipios y subsector, sí nos permite acercarnos al funcionamiento interno de las pymes.

Ospina Zapata, Puche Nieves, & Arango Alzate, (2014) en el tema de investigación “Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado”. Tiene como objetivo explicar la relación que tienen las Pymes y su proceso de innovación, destacando este como un factor determinante en la empresa, ya que genera ventajas competitivas y permite un posicionamiento en el mercado. Se analizan las estrategias de innovación en Colombia y distintos países con el fin de observar el comportamiento de las capacidades financieras, dando como resultado para las Pymes una relación directa entre su inversión de I+D y su rentabilidad en ventas; lo cual genera un aprendizaje organizacional que se ve reflejado en el mejoramiento productivo y una mayor producción e innovación de las mismas, dándole un papel importante a la tecnología en función de la inversión en investigación y desarrollo para motivar la gestión de la innovación.

Tarapuez, Guzmán, & Hernández, (2016) en su tema de investigación “Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013”. Esta investigación, de tipo exploratorio y descriptivo, tiene como objetivo indagar acerca de la asociación entre algunas variables de estrategia y de innovación, en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el periodo 2010-2013. El método utilizado fue análisis de correspondencias múltiples, mediante el cual

se hallaron asociaciones entre modalidades. Los resultados más importantes de la investigación muestran que existe una marcada asociación de las empresas que realizan un proceso integral de direccionamiento estratégico (formulación, implementación y seguimiento) con los resultados positivos de la innovación (licenciamiento de patentes y generación de utilidades), con un estilo proactivo o preactivo en la gestión empresarial y con una estructura organizacional flexible, entre otros aspectos.

Marulanda, López, & López (2016) en su tema de investigación “La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia” .El objetivo del presente trabajo es la presentación de la relación existente entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. El estudio se inicia con la aplicación de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento, a 321 empresas. Para el efecto se utilizaron métodos de análisis y síntesis y un tipo de estudio descriptivo exploratorio y correlacional. Se concluye que la cultura modera de forma positiva y significativa las competencias para la gestión de conocimiento. Este estudio se espera que aporte al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del país para formular acciones que permitan potenciar su crecimiento.

Zayas Barreras, Parra Acosta, López Arciniega, & Torres Sánchez, (2015) en su tema “La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME’s del municipio de Angostura, Sinaloa”, se plantea como objetivo analizar las empresas son competitivas por la atención directa que hay entre los dueños y los empleados en introducir innovaciones y tecnologías a la empresa, siendo el factor humano el área de atención en la capacitación con la introducción de éstos elementos. Por lo tanto la hipótesis que se planteó es que las empresas

del municipio de Angostura, son empresas competitivas porque están vigentes en la introducción de innovaciones a los procesos y productos así como el desarrollo tecnológico.

La innovación y el desarrollo tecnológico son factores elementales para el desarrollo y competitividad de las empresas, es por ello que hoy en día se crea la necesidad de estar siempre a la vanguardia con los productos, procesos y tecnologías de las empresas, para hacer frente a la competencia y buscar la posibilidad de ser competitivos y productivos en el ramo que se desarrollen las empresas. Es por tal motivo que se realiza esta investigación con las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Angostura, Sinaloa; donde no importa el tamaño de la empresa para cubrir estos elementos que le permiten ser más competitivos, es por tal motivo que se llegó a la conclusión de que con la innovación y el desarrollo tecnológico, así como la capacitación adecuada son elementos claves para que la empresa sea competitiva en el mercado, es por ello que se recomienda a las empresas estén a la vanguardia de los procesos y equipos requeridos para lograr continuar en el mercado productivo ofreciendo mayores cantidades de productos y variedad de éstos para enfrentar a la competencia de cualquier tamaño.

Daniel Eduardo Molina Ycaza, (2016) en su tema “Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura”. El objetivo principal de este trabajo es identificar cuáles son los factores que determinan la competitividad de las empresas en Latinoamérica. De acuerdo a diversos autores, la globalización es el fenómeno por el cual se amplía la interdependencia de los países originando una amplia gama de opciones para la selección de los consumidores. El proceso actual de la globalización está ocasionando que las empresas, independientemente del tamaño y los mercados que abastezcan, se integren a la competencia internacional. Encontramos que,

en términos generales, los principales factores que determinan la competitividad en las empresas en Latinoamérica son: la innovación, la productividad, la calidad, el desarrollo del capital humano, la inversión en I+D (investigación y desarrollo), y finalmente, la gestión financiera.

Aguilera Castro, Ávila Fajardo, & Solano Rodríguez (2017) en su investigación “Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali – Colombia”. Este artículo tiene por objetivo evidenciar la utilización de herramientas TIC (Hardware, Software e Internet) como apoyo para la formulación de estrategias en 106 pymes de la ciudad de Santiago de Cali - Colombia. “La dinámica empresarial ha presentado diversos cambios suscitados entre otros aspectos por el avance tecnológico, el auge de la sociedad del conocimiento y aspectos como la innovación. Esto ha llevado a que las organizaciones utilicen herramientas que faciliten la formulación de estrategias organizacionales acordes con la actualidad de un medio ambiente externo cambiante y en ocasiones turbulento. Los resultados de la investigación muestran un alto nivel de favorabilidad hacia estas herramientas, sin embargo, el presupuesto destinado para la adquisición de tecnología es bajo y esto resulta contradictorio frente al interés de utilizar las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali - Colombia.

1.2. Diseño teórico

1.2.1. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de competitividad de las Pymes comerciales del sector ferretero 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 comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor aprovisionamiento de las Pymes Comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor aseguramiento de la calidad de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de comercialización llevan a cabo las PYMES comerciales del sector ferretero 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 comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de los recursos humanos en las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de la gestión ambiental en las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí?
- ¿Cuál es el nivel de ejecución de los indicadores del factor de sistema de información de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí?

Las condiciones para analizar los resultados obtenidos serán la siguiente:

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: Pymes ferreteras de la provincia de Manabí

Campo de acción: Competitividad empresarial

1.2.3. Objetivo

Analizar el nivel de ejecución de los factores que determinan la competitividad de las empresas Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí.

1.2.3.1. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de ejecución de los indicadores del factor planeación estratégica de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí
- Determinar el nivel de ejecución de los indicadores de aprovisionamiento de las Pymes Comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí
- Determinar el nivel de ejecución de los indicadores de aseguramiento de la calidad de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí
- Analizar el nivel de ejecución de los indicadores de comercialización que llevan a cabo las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí

- Analizar el nivel de ejecución de los indicadores del manejo de la contabilidad y las finanzas en la competitividad de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí
- Demostrar el nivel de ejecución de los indicadores utilizando un eficiente manejo de los recursos humanos en las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí
- Identificar el nivel de ejecución de los indicadores sobre la influencia de la gestión ambiental de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí
- Determinar el nivel de ejecución de los indicadores en el manejo de sistema de información en las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí

1.2.4. Hipótesis general

El nivel de ejecución de los factores de competitividad de las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí, es alta.

1.2.4.1. Hipótesis específicas

- El nivel de ejecución de los indicadores del factor planeación estratégica de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, es media.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor aprovisionamiento en las Pymes Comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, es media.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de aseguramiento de la calidad de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, es alta.
- Las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí, con un nivel medio logran la ejecución de los indicadores del factor estrategias para la correcta comercialización de sus productos.

- El factor de contabilidad y finanzas emplean un alto nivel de ejecución de los indicadores en las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí.
- Las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, cuentan con un nivel medio de ejecución en la gestión de los recursos humanos.
- Las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, cumplen con un bajo nivel de ejecución en consideración de la gestión ambiental.
- Las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí, emplean un alto nivel de ejecución en el sistema de información.

1.2.4.2. Definición de variables

La variable de la investigación es la competitividad de las Pymes

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 – 3.4 – 3.5
	Comercialización	Mercadeo y ventas	4.1 – 4.2 - 4.3 - 4.4 – 4.5 – 4.6 - 4.7 - 4.8 - 4.9 - 4.10

		Servicios	4.11 - 4.12 - 4.13
		Distribución	4.14 - 4.15 - 4.16
Contabilidad y finanzas	y	Monitoreo de costos y contabilidad	5.1 - 5.2 - 5.3 - 5.4 - 5.5 - 5.6
		Administración financiera	5.7 - 5.8 - 5.9 - 5.10
		Normas legales y tributarias	5.11 - 5.12 - 5.12 - 5.13 - 5.14 - 5.15
Recursos humanos		Aspectos generales	6.1 - 6.2 - 6.3 - 6.4
		Capacitación y promoción del personal	6.5 - 6.6
		Cultura organizacional	6.7 - 6.8 - 6.9 - 6.10 – 6.11
		Salud y seguridad industrial	6.12 - 6.13 - 6.14 – 6.15
Gestión ambiental		Política ambiental de la empresa	7.1 - 7.2 - 7.3 – 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	de	Planeación del sistema	8.1 - 8.2 - 8.3
		Entrada	8.4 - 8.5
		Proceso	8.6 - 8.7
		Salida	8.8 - 8.9

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

1.3. Diseño metodológico

1.3.1. Alcance

Sampieri, Fernández, & Baptista, (2010), esta investigación se determinó que es un estudio exploratorio ya que su objetivo fue determinar un tema o una problemática de investigación poco estudiado en la cual se hallan dudas, también es un estudio descriptivo porque se buscó especificar propiedades, características y los perfiles de personas o de temas relacionados a un tema de estudio o bien a un fenómeno que se pueda analizar.

1.3.2. Diseño

Según Sampieri, Fernández, & Baptista, (2010) la investigación se evidenció como una investigación no experimental por lo que se realiza sin manipular deliberadamente variables. En la investigación no experimental se puede observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. Además esta investigación cuenta también con diseños transversales que es donde se recolectan datos describiendo variables y analizándolas en un solo momento.

1.3.3. Población y muestra

Sampieri, Fernández, & Baptista, (2010), para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaron datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste es representativo de dicha población. Al investigar los resultados encontrados en la muestra adquieren generalizarse o extrapolarse a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos).

1.3.4. Instrumento de medición y recolección de datos

El Mapa de Competitividad del BID consistió en aplicar 124 preguntas dirigidas a cada una de las áreas y sub áreas de la empresa (planificación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información), calificando de 1 a 5 y N/A cuando no aplica en el nivel que se encuentra la empresa. (Montoya & Silvestre, 2008).

En otras palabras, es una herramienta que consiste en la aplicación de una serie de preguntas, orientadas a 8 áreas de competitividad, esta encuesta se realizará a 11 empresas que se dedican a comercializar artículos de ferretería, cuyos resultados nos determinara las debilidades que tiene las empresas en el nivel de competitividad.

Tabla 3: *Empresas Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí*

NOMBRE COMPAÑÍA	GERENTE O PRESIDENTE	CIUDAD	CALLE	CATEGORIZACIÓN DE LAS PYMES	ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
El Amigo Importador CIA. Ltda. Amigoimport Ferretería	Cedeño Paz José Guido	Manta	Vía. A San Mateo	Pequeña	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.
Metal&Hierro S.A.	Cedeño Santos Pedro Luis	Manta	Calle 116	Mediana	Venta al por mayor de artículos de ferretería.
Maquinas Hidráulicas Zambrano Maqhidez CIA. Ltda.	Zambrano Rodríguez Manuel Ignacio	Manta	Avda. 4 De Noviembre	Mediana	Venta al por mayor de artículos de ferretería.
Grupo Diverzu. Zuridist	Ing. Edison Zurita	Portoviejo	Av. Del Ejercito	Mediana	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería

CIA.LTDA.					
Especialista S.A.	Morejón Cedeño Ever Winter	Manta	Av. La Cultura Y Ira Transversal	Pequeña	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.
Zurita_Jr S.A.	Zurita Yáñez José Marcelo	Manta	12 Y 13	Mediana	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.
Ferretería Unida Zambrano	Suarez López Ana María	Manta	Av.7	Mediana	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.
Ferruzam C.L. Dimasa S.A.	Utreras Varela Bolívar Gonzalo	Manta	Calle 9 A 1cuadra Colegio Manta	Mediana	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.
Ferretería La15 S.A.	Rivera Solórzano José Cruz	Manta	15 Y Av. 15	Mediana	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.
Disalme CIA. Ltda.	Mendoza Mejía Rosa Jacqueline	Manta	Entre Calles 113 Y 114	Mediana	Venta al por mayor y menor de artículos de ferretería.
Metacma S.A.	Rodríguez Romero Arturo Efraín	Portoviejo	Espejo	Mediana	Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, y otras herramientas de mano, accesorios y dispositivos; cajas fuertes, extintoras.

Fuente: Elaboración propia

2. Bases teóricas

2.1. Pymes

Para Cardozo, Velasquez, & Rodríguez, (2012) las PYMES, son una unidad económica productora de bienes y servicios, que está dirigida por un propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”

Es importante destacar la importancia de la PYMES, tanto social como económica, debido a la localización de sus actividades suelen ser más conocedoras de los problemas locales de los consumidores, para la CEPAL, (2010) “Las pequeñas y medianas empresas son agentes importantes en la estructura económica de los países de la región no sólo por su participación en el total de firmas sino también por su aporte al empleo y, en menor medida, al producto”. (p. 17).

2.2. Las Pymes en Ecuador

En la actualidad, las PYMES al encontrarse en el mercado se despliegan en todas formas y dimensiones, se hayan sociedades o de un solo propietario, son independientes al desarrollar cualquier tipo de actividad, como puede ser la producción, comercialización o prestación de servicios buscando una utilidad. Este tipo de información es obtenido por el Estudio de Gestión Competitiva de las PYMES en la República del Ecuador, constituyendo el 95% de las unidades lucrativas, Jácome & King, (2013).

En la economía nacional, las fortalezas de las PYMES se concentran en 2 puntos importantes que se detallan a continuación: (Jácome & King, 2013).

- Contribución a la economía, donde se incorporan el 90% de las unidades productivas, crean el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día, por ejemplo: tiendas, restaurantes, etc.
- Su capacidad de adaptación y redistribución, al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía y al posicionamiento de los estratos socioeconómicos media hacia abajo en el Producto Interno Bruto.

2.3. Importancia de las PYMES

García T. & Villafuerte O, (2015) menciona que “las PYMES suelen contar con una estructura organizacional simple que agiliza la toma de decisiones y la adaptabilidad ante cambios de entorno, a la vez que mejora el flujo de información y la comunicación entre sus miembros...”, estas son propiedades a favor de la programación y fortalecimiento de las pymes, deduciéndose en el crecimiento financiero al disminuir el número de desempleo, aumento de fuentes económicas, entre otros índices más en beneficio del país.

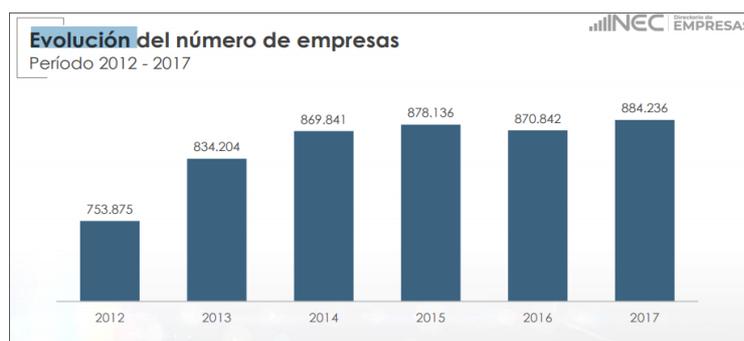
Las Pymes ecuatorianas ocupan un gran porcentaje en el ámbito empresarial, puesto que representan 2.6% del producto interno bruto (PIB) nacional, incorporan aproximadamente 95% de los establecimientos industriales, participan en el PIB industrial en 24%, en las exportaciones en 5%, generan empleo tanto directo como indirecto a 1.000.000 de personas Saltos & Vásquez, (2011).

En el Ecuador existe a parte del mercado de dinero uno claramente identificado como es el mercado de capitales, que en el papel debería actuar como alternativa válida de financiamiento

a largo plazo, sin embargo, este mercado no contempla y normativamente dificulta la participación de las PYMES en dicho escenario Andrade & Calero, (2006).

INEC, (2017) presenta cada año un informe estadístico de las empresas del Ecuador, denominado Directorio y establecimientos, su última emisión fue en el año 2017; y en sus registros nos indica que en el año mencionado el 9% (884.236) de las empresas ecuatorianas fueron PYMES, llevado el mayor porcentaje (90.78%) las microempresas, seguido con (7.22%) la pequeña empresa y con un (0.46%) las grandes empresas.

Grafico 1: *Evolución del número de empresas Pymes*



Fuente: INEC, (2017)

A nivel de provincia las cinco principales distritos con mayor porcentaje (62.17%) de PYMES fueron: Pichincha (23.40%), Guayas (18.77%), Manabí (8.89%), Azuay (6.14%), y el Oro (4.96%) a diferencia del año 2016 que Manabí se encontraba en el último lugar.

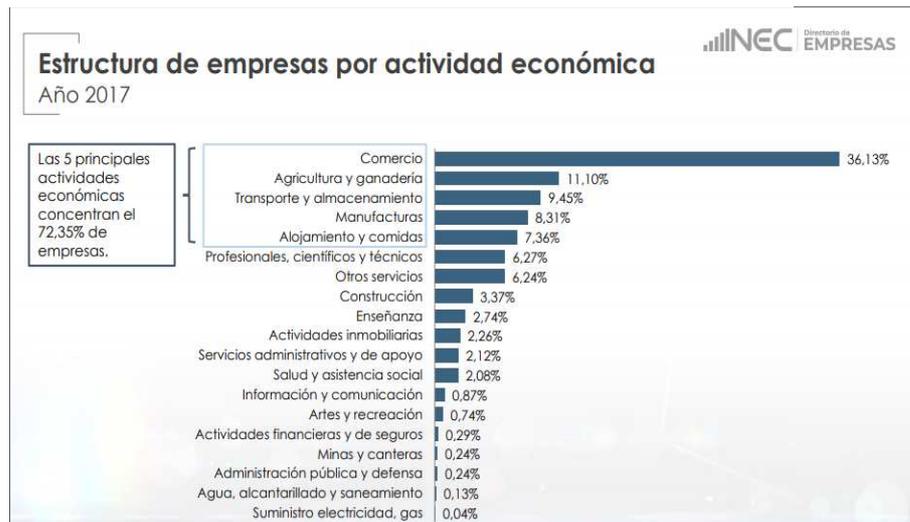
Grafico 2: *Estructura de empresas Pymes según provincia*



Fuente: INEC, (2017)

En como esta estructurada, las cinco primeras actividades económicas, se concentran en el 72.35% al nivel PYMES: comercio (36.13%), agricultura y ganadería (11.10%), transporte y almacenamiento (9.45%), manufacturas (8.31%) y alojamiento y comidas (7.36%).

Grafico 3: Estructura de empresas Pymes por actividad económica



Fuente: INEC, (2017)

Así mismo el directorio indica, que la participación en ventas de las PYMES dentro del sistema económico ecuatoriano fue de \$ 107.878 en el año 2017.

Grafico 4: Evolución de ventas Pymes



Fuente: INEC, (2017)

Los indicadores presentados en las ilustraciones 1, 2, 3 y 4 se visualiza la evolución de las Pymes en bases a los calificadores: estructura de las empresas según su provincia, estructura de las empresas por actividad económica y las ventas totales, registrados en los últimos 5 años. Los resultados revelan que en el año 2014 fue el año mejor periodo de progreso para las PYMES y en el año 2016 se evidenció una baja en los calificadores estadísticos de este grupo empresarial.

2.4. PYMES y la globalización

A través de los años, a causa de la globalización, las pymes se han notado muy afectadas por la prolongación de la competitividad mundial ya que muchas de éstas no cuentan con apoyo financiero, economías de escala o no son lo suficientemente competentes para mantenerse en los mercados competitivos. Por tal motivo, se han visto en la necesidad de acoplarse a la lógica de libre comercio, con el fin de reproducir el capital, lo que ha conllevado a la creciente interconexión de los mercados alrededor del mundo; y éstos a su vez, cada vez se vean afectados con mucha fuerza y velocidad por crisis o eventos del sistema económico en los países del mundo (López & Martínez, 2012).

Basado en los autores mencionados anteriormente, podemos precisar que las pequeñas y medianas empresas son entidades económicas que se las clasifica como tal de acuerdo con varios indicadores previamente establecidos por el país en donde se desarrollen sus actividades económicas; siendo así que una empresa 15 de empleados y con un volumen de ventas de \$80.000 anuales pudiese ser reconocida como grande empresa en un país y como Pymes en otros; así mismo las pymes no siempre se convertirán en grandes empresas, aquí podemos hallar dos grupos de empresas, el primer grupo que va pasando etapa por etapa

microempresa, pequeña, mediana y grande empresa, y el segundo grupo que va siempre mediana empresa y podrá disfrutar siempre los beneficios que trae con esto.

2.5. Competitividad

La competitividad es sin duda un mecanismo esencial en el crecimiento de las empresas, dentro de una economía globalizada y la era de la información en la que se encuentran las mayorías de las organizaciones, es de gran importancia y compromiso de los administradores fortalecer los factores de competitividad que beneficien a sus empresas.

Ortega, (1999) menciona que el “concepto de competitividad es resultado de diversos cambios ocurridos en la segunda parte del siglo XX en relación con el estudio del crecimiento y la capacidad económica de una región(país) o de una unidad productiva” (pág. 10)

Para Reig, (2007) “puede entenderse como la capacidad de las empresas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado... La competitividad es la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos” (pág. 19).

Muchos mitos se encierran alrededor de la palabra competitividad, uno de los más escuchados plantea la competitividad de las empresas va de la mano con la de los países y viceversa, pero “cuando la competitividad de un país es grande, la competitividad de las empresas de dicho país no tiene por qué ser grande necesariamente. Del mismo modo, cuando la competitividad de un país es escasa, la competitividad de las empresas de dicho país no tiene por qué ser pequeña forzosamente”. (Navarro, 2007).

2.6. Competitividad Empresarial

Para Velasco (1994) “competitividad empresarial es la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por los clientes al costo más bajo posible”.

Saavedra, Milla & Sánchez (2013) han realizado análisis de varios criterios de diferentes autores sobre los indicadores de la competitividad con un fin de determinar la acometividad en las empresas, 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)	Quirog a (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 Rubio & Aragón, (2006) los indicadores de la competitividad más relevantes son los recursos humanos y recursos financieros, en cambio De la Cruz, Morales, & Carrasco, (2006) sostienen que el progreso de capacidades en un sector dentro de una empresa, favorece a impulsar a la competitividad una gama de productos diferentes y servicios para poder aumentar las capacidades de crecimiento en el cual se toma en cuenta el monto de inversiones y la asunción de riesgos para poder posicionarse en el mercado.

Para Solleiro & Castañon (2005) el desempeño competitivo de las empresas se obtiene por la capacidad de administrar los elementos internos que están en un bajo control, donde la competitividad también necesita de una acción recíproca entre las personas para que la firma se encuentre distinguida por una serie de factores internos como externos.

Para la OCDE (1992) citado en Solleiro & Castañon (2005) sustentan que los elementos que se necesita para que exista una competitividad empresarial son:

- El encargo exitoso que se dan en el flujo de materia prima, producción e inventarios.
- El encargo exitoso que se da entre la relación de la planeación, la mercadotecnia, las exploraciones y el progreso formal de los diseños, la ingeniería y las producciones industriales.

- Las capacidades para poder implementar actividades sobre las investigaciones y poder desarrollar innovación con ayuda las empresas.
- Las capacidades para aumentar conceptos más puntuales de las características de las demandas y las evoluciones del mercado en el diseño y producción de estrategias.
- Las capacidades para establecer con éxito relaciones entre varias empresas con proveedores y clientes.

Mientras Quiroga, (2003) dice que para establecer la competitividad en las Pymes se ha ejecutado una sugerencia para un modelo exacto en el cual se establecieron factores y variables que unen elementos internos controlables para las empresas, así como elementos externos que afectan el desempeño dentro de las empresas.

Por último, Martínez, Santero, Sánchez, & Marcos, (2009) indican que los indicadores clave que faltan en la competitividad son los indicadores externos los cuales son los entorno de los negocios como 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.

Para Abdel (2004) la competitividad empresarial se desvía en la ventaja competitiva que posee una empresa mediante sus métodos de producción y de organización, en el cual se refleja los precios y la calidad del producto final con el que tiene relación a los de sus rivales en un mercado determinado.

2.7. Ventajas competitivas

Porter, (2015), “la ventaja competitiva nace del valor que se logra crear para sus clientes, el cual superara los costos de ellos. El valor es lo que está dispuesto a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por los beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. Existen dos tipos de principales ventajas competitivas: el liderazgo de costo y la diferenciación”

Avelina, (1997), el tema de ventajas competitivas es un área extensa de estudio para lograr mayores logros empresariales por medio de estrategias competitivas planeadas para conseguir mayores beneficios, y esto se debe porque la “ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o un servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único determinante consiguiendo un algo de nivel de diferenciación frente a la competencia”.

La importancia de las ventajas competitivas de la empresas radica en la manera en la manera principal porque “ las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de competitividad para mejorar su desempeño” (Lall, Albaladejo, & Mesquita, 2005), de esta manera se aseguran las posiciones dentro de su mercado y obtener los porcentajes de rentabilidad deseados, además de promover la permanencia en el tiempo, situación vital para lograr verdaderas estructuras sólidas.

2.8. Factores que determinan la competitividad

Para Martínez, Santero, Sanchez, & Marcos, (2008) “la identificación de los principales factores de la competitividad está ligada a la complejidad del propio concepto de

competitividad. No obstante, hay un cierto acuerdo sobre algunos factores determinantes en la mejora de la posición competitiva de la empresa, entre los que cabe destacar la innovación tecnológica, la internacionalización, la financiación, la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las prácticas de gestión”

2.9. Mapa de competitividad BID.

El mapa es un instrumento de análisis que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial hacia la competitividad e permite identificar las áreas en las que muestra las fortalezas y las que tiene debilidades, con el propósito de desarrollar planes de acción que lleven al mejoramiento de su competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que personifica en forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa. (Cabrera & López, 2011).

El mapa de competitividad fue desarrollado por el BID, con la finalidad de poder realizar un diagnóstico organizacional a las Pymes, se denomina mapa puesto que logra obtener un puntaje de cada una de las áreas de la empresa, con el cual se realiza un diagrama que muestra las fortalezas y debilidades de esta. El mapa de competitividad está compuesto por 124 preguntas las cuales visualizan la organización como un sistema integrado por ocho áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización.

Los indicadores desarrollados con el instrumento se clasifican en ocho áreas internas:

Cuadro 1: Las ocho áreas y sus indicadores para la aplicación de la encuesta BID

Mapa de competitividad del BID, variables en el micro	
Variab les	Indicadores
1. Planificación estratégica	1.1. Proceso de planificación estratégica 1.2. Implementación de la estrategia
2. Producción y compras	2.1. Planificación y proceso de producción 2.2. Capacidad de proceso 2.3. Mantenimiento 2.4. Investigación y desarrollo 2.5. Aprovisionamiento 2.6. Manejo de inventarios 2.7. Ubicación y estructura
3. Aseguramiento de calidad	3.1. Aspectos generales de calidad 3.2. Sistemas de calidad
4. Comercialización	4.1. Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2. Mercado nacional: servicios 4.3. Mercado nacional: distribución
5. Contabilidad y finanzas	5.1. Monitoreo de costo y contabilidad 5.2. Administración financiera 5.3. Normas legales y tributarias
6. Recursos humanos	6.1. Aspectos generales 6.2. Capacitación y promoción del personal 6.3. Cultura organizacional 6.4. Salud y seguridad industrial
7. Gestión ambiental	7.1. Política ambiental de la empresa 7.2. Estrategia para proteger el medio ambiente 7.3. Concientización y capacitación del personal 7.4. Cultura organizacional 7.5. Salud y seguridad industrial
8. Sistemas de información	8.1. Planeación del sistema 8.2. Entradas 8.3. Procesos 8.4. Salidas

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

Planeación estratégica: La empresa competitiva se diferencia de las otras cuando se ejecuta una planificación a corto y mediano plazo para poder elaborar políticas convenientes de dirección, administración, gestión y control. Es importante elaborar un plan de negocios para las pymes ya que se utiliza como guía y esto permite al empresario poder estructurar la empresa en función a la visión, misión y objetivos claramente determinados.

Para Saavedra, et al. (2007) encontraron que difícilmente las Pymes realizan actividades de planeación siendo esto un aspecto muy importante que les permite poseer una visión a futuro.

Aprovisionamiento: La empresa competitiva debe innovar en los procesos de aprovisionamiento de acuerdo a las necesidades del cliente incorporando tecnología y calidad en las técnicas de producción siendo uno de ellos en invertir en nueva maquinaria para poder obtener más productos en menos tiempo y capacitar al personal para su manejo sea el correcto.

Según Chaucha, (2003) han probado que existe una reciprocidad positiva entre competitividad y producción tomando en cuenta que es importante mejorar este factor.

Aseguramiento de la calidad: El factor de calidad se tiene presente en las empresas competitivas ya que en la actualidad los clientes se inclinan por los productos o los servicios de calidad y la buena atención al cliente. Realizar un método de calidad posee un alto costo para las empresas, pero se puede recuperar en el mediano plazo.

Según Rubio & Aragón (2006) “los elementos fundamentales de la gestión de calidad total se encuentran en la orientación al cliente, la planificación en el compromiso y el liderazgo directivo, la calidad de la información y que es un factor clave para el éxito competitivo”.

Comercialización: La PYME afrontan los desafíos de la competitividad adaptándose a los requerimientos de los clientes dentro de los mercados locales, tomando en cuenta que por el

tamaño pequeño de la empresa se puede dar una mayor cercanía con el cliente dando como resultado poder satisfacer sus necesidades rápidamente. Se crean ventajas competitivas en los recursos de la comercialización como son las marcas, las relaciones con los clientes, la colocación en el mercado y la perspectiva competitiva en un periodo de largo plazo. (Luk, 1996)

Contabilidad y finanzas: Las empresas competitivas que llevan a cabo una planeación financiera de corto plazo les permite prevenir las necesidades de liquidez y que la empresa se pueda seguir manejando sin ninguna dificultad económica.

Recursos humanos: Las empresas alcanzan ser competitivas mediante los conocimientos, el nivel de preparación de sus productos y las habilidades que poseen los trabajadores para poder tener un buen desempeño laboral. Se deben constituir políticas que provoquen la selección adecuada del personal, realizar capacitaciones permanentes en todos los niveles o áreas de las empresas para poder tener un ambiente adecuado dentro del trabajo y motivarse para crecer y desarrollarse dentro de la empresa, siendo estos elementos fundamentales para la competitividad. (Rubio & Aragón, 2006; Luk, 1996).

Gestión ambiental: Las Naciones Unidas impulsan el uso de los recursos naturales como la energía y el agua y así poder ser más responsables, ya sean a los gobiernos, a las autoridades locales y a las industrias las cuales deben adaptarse a las políticas y estrategias para que se puedan utilizar de forma eficaz los recursos comunes y permitir un manejo razonable de los productos químicos y así poder incorporar los costos ambientales para que reduzcan la contaminación y los riesgos para los humanos y el medio ambiente.

Para Bercovich (2005) las PYME deben acoger las destrezas de gestión ambiental tomando en cuenta que es una exigencia del mercado hacia las empresas, una exigencia de los

gobiernos regionales y federales y por la discrepancia que tiene en el compromiso social empresarial.

Sistemas de información: Los avances tecnológicos de los sistemas de información acceden a las PYME facilitar la labor del empresario y así poder obtener información apropiada para la toma de decisiones. El Internet es muy importante en las empresas ya que ha revolucionado la forma de hacer negocios y así poder tener un nuevo entorno en las PYME para que se pueda competir en un mercado más abierto con nuevas oportunidades de negocio.

Según Fernández & Plata (2006) una de las estrategias más importantes que deben seguir las pymes para poder lograr una competitividad es utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación para que faciliten un alcance global y así poder reducir las desventajas de economía de escala que enfrentan las empresas en muchas actividades del negocio.

3. Diagnóstico

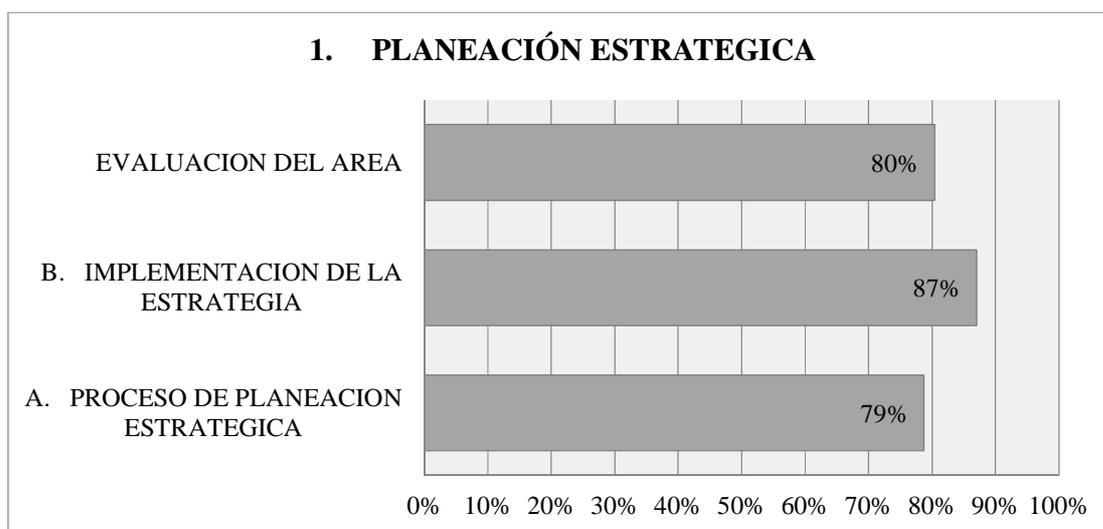
3.1. Planificación Estratégica

Tabla 5: Planificación estratégica

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	79%
B. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	87%
EVALUACIÓN DEL AREA	80%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, fig.1, pág. 68.

Grafico 1: Planificación Estratégica



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En el proceso de planeación estratégica las pymes muestran con un 79% de acuerdo con los procesos de planeación estratégica lo cual representó un nivel medio en la parte de que las

empresas no ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años, además las empresas tienen una estrategia básica de negocios escrita y conocida pero no todos la ejecutan. En los factores de implementación de estrategia, el personal de las empresas está involucrada con los logros de los objetos, también tiene claros la creación de estrategias para alcanzar objetivos de la empresa. Como resultado general de la planeación estratégica de todas las empresas se obtuvo un 80% la cual se ubica en una calificación alta.

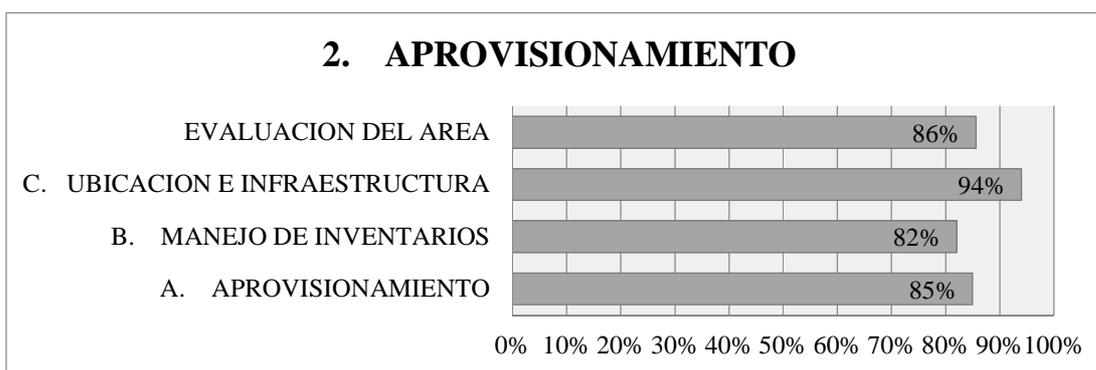
3.2. Aprovevisionamiento

Tabla 6. *Aprovevisionamiento*

2. APROVISIONAMIENTO	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. APROVISIONAMIENTO	85%
B. MANEJO DE INVENTARIOS	82%
C. UBICACION E INFRAESTRUCTURA	94%
EVALUACION DEL AREA	86%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, **fig.2, pág. 69.**

Grafico 5: *Aprovevisionamiento*



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En el indicador de aprovisionamiento las PYMES muestran que dentro de los factores de aprovisionamiento disponen con una buena planificación de la de mercaderías. En el factor de manejo de inventario dentro de las empresas programan las entregas de mercancías para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades. En el factor de ubicación e infraestructura las empresas son adecuadas para atender sus necesidades, mano de obra y para la distribución. Este indicador de aprovisionamiento de manera general tuvo un resultado total de todas las empresas 86% lo cual tiene un nivel alto de competitividad.

3.3. Aseguramiento de calidad

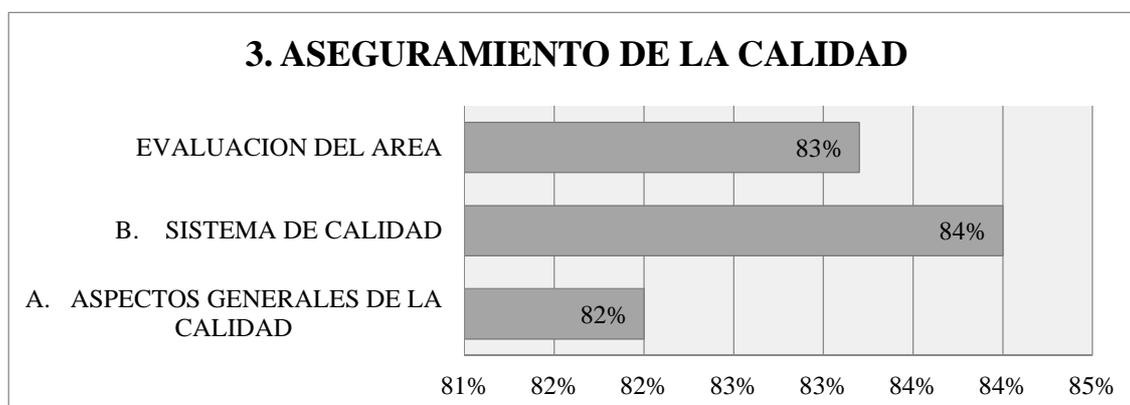
Tabla 7: *Aseguramiento de calidad*

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	82%
B. SISTEMA DE CALIDAD	84%
EVALUACION DEL AREA	83%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, **fig.4, pág. 71.**

Elaborado por: Autora.

Grafico 6: Aseguramiento de la calidad



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En el indicador de aseguramiento de calidad, las empresas se muestran neutralmente frente a la filosofía de impulsar programas de calidad y la documentación de las normas de calidad. Del sistema de calidad las empresas cumplen con las normas de calidad para todos los productos de la empresa y están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento. En la evaluación del área de las empresas nos muestra un 83%, es decir el aseguramiento de calidad nos indica un nivel alto en sus procesos de calidad.

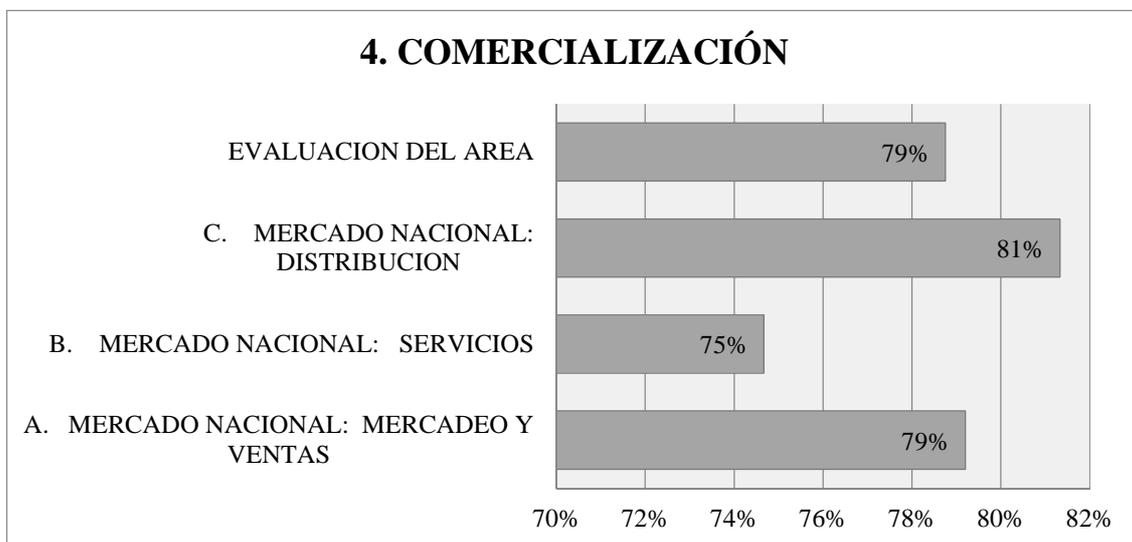
3.4. Comercialización

Tabla 8: Comercialización

4. COMERCIALIZACIÓN	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS	79%
B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS	75%
C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCIÓN	81%
EVALUACION DEL AREA	79%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, **fig.5, pág. 72.**

Grafico 7: Comercialización



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En indicador de comercialización con una evaluación de área de 79%, en el factor de mercado nacional: mercadeo y ventas, de servicio entre 79% y 75%, considerado un nivel de cumplimiento medio, debido a que las empresas no tienen un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis. Las Pymes para afrontar los retos de la competitividad deben adaptarse a las exigencias de los clientes en los mercados locales, dado que por el tamaño pequeño de la empresa existe una mayor cercanía con el cliente y puede satisfacer sus necesidades más rápidamente. Los recursos de la comercialización que crean ventajas competitivas son la marca, las relaciones con los clientes, la orientación al mercado, la posición competitiva, construidos en el largo plazo. Por otro lado notamos una condición alta en lo referente en el mercadeo de distribución con un 81%.

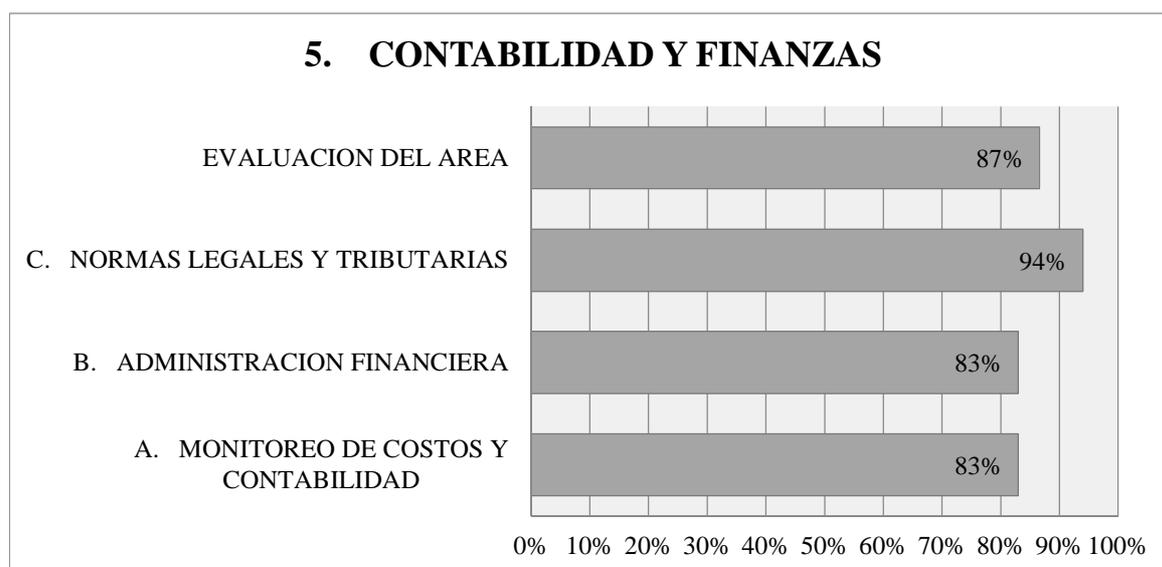
3.5. Contabilidad y finanzas

Tabla 9: *Contabilidad y finanzas*

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	83%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA	83%
C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS	94%
EVALUACIÓN DEL AREA	87%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, **fig.7, pág. 74.**

Grafico 8: *Contabilidad y finanzas*



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En el indicador de contabilidad y finanzas cuenta con un factor monitoreo de costos y contabilidad de las empresas con un nivel alto ya que cuentan con un sistema de contabilidad confiable la cual se comunica a la gerencia en los primeros días del mes sobre los resultados obtenidos en cada una de las empresas. En el factor de administración financiera se constató

que las empresas evalúan la utilidad de sus inversiones, conoce la rentabilidad de sus productos y compara mensualmente los resultados financieros, también se evalúan las utilidades de inversión de sus activos y en el factor de normas legales y tributarias en las empresas es indispensable mantener estas normas para poder trabajar ya que en ellas se toman en cuenta las fechas tributarias, el monto a pagar y para encontrarse al día en dicha norma. Y como resultado en la evaluación del área general de todas las empresas es alta con un 87%.

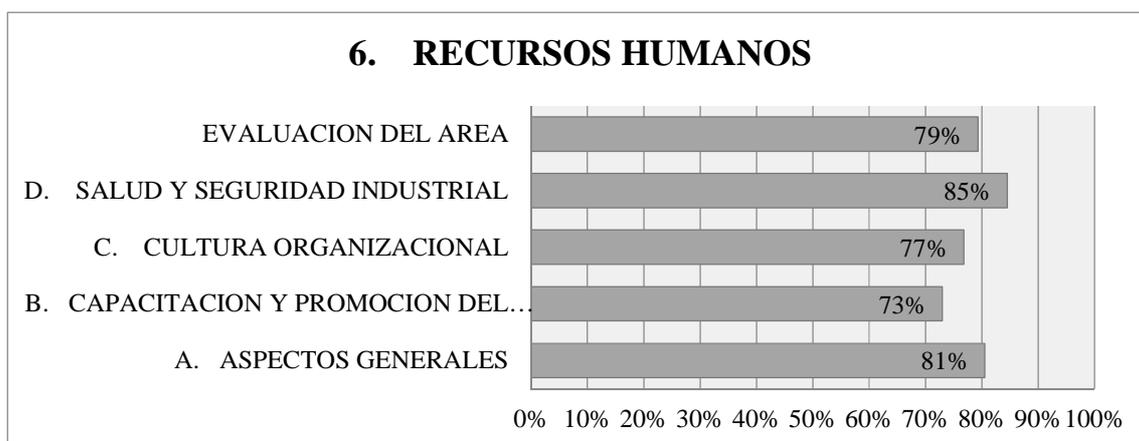
3.6. Recursos Humanos

Tabla 10: *Recursos Humanos*

6. RECURSOS HUMANOS	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. ASPECTOS GENERALES	81%
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL	73%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL	77%
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	85%
EVALUACION DEL AREA	79%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, **fig.8, pág. 75.**

Grafico 9: *Recursos Humanos*



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

El indicador de recursos humanos, cuenta con factores como los aspectos generales en el cual las empresas cuentan con un organigrama escrito y ha implantado políticas, cumple con los requisitos legales y con una junta directiva enfocada en las metas de la empresa, en el factor capacitación y promoción del personal las empresas no cuentan con un programa de capacitación a su personal por lo tanto no se da la progreso la creatividad del personal dentro de la empresa. En el factor cultura organizacional las empresas tienen un nivel medio en mantener el trabajo en equipo ya que existe poca comunicación oral y escrita dentro de la empresa, al no realizar programas e incentivos a los trabajadores para mejorar el clima laboral y en pocas empresas se realizan actividades sociales entre los trabajadores. En el factor de salud y seguridad industrial las empresas cuentan con un programa de salud el cual cuenta con seguridad laboral plan de emergencia entre otros. La evaluación general del indicador de recursos humanos totales de la empresa tuvo un nivel medio con un 79%.

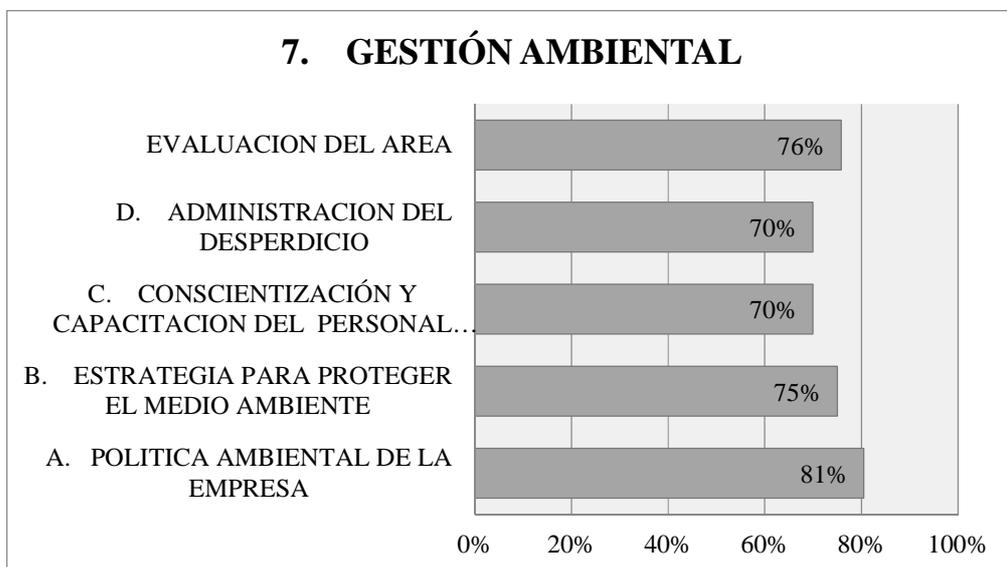
3.7. Gestión Ambiental

Tabla 11: *Gestión Ambiental*

7. GESTIÓN AMBIENTAL	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA	81%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE	75%
C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES	70%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO	70%
EVALUACION DEL ÁREA	76%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, **fig.10, pág. 77.**

Grafico 10: *Gestión ambiental*



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

El indicador de gestión ambiental, se muestra en la política ambiental con un nivel alto en todas las empresas involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales en la cultura y la estrategia de la compañía, conocen las normas ambientales pero no establecen procedimiento para cumplirlas, en el factor de estrategias para proteger el medio ambiente las empresas obtienen un resultado medio ya que pocas cumplen con las regulaciones ambientales al momento de desarrollar o cambiar aspectos en la infraestructura, en el factor de concientización y capacitación del personal en temas ambientales las empresas definen tareas para el cumplimiento de normas ambientales pero no las cumplen en su totalidad, en el factor de administración de desperdicio en las empresas cuenta con un nivel de cumplimiento medio ya que las empresas desconocen el nivel de cuantía de desperdicio y por ende no saben

cuándo y cuánto tienen de reducir dicho desperdicio. La evaluación general del indicador de gestión ambiental tuvo un resultado medio con un 76% de todas las empresas.

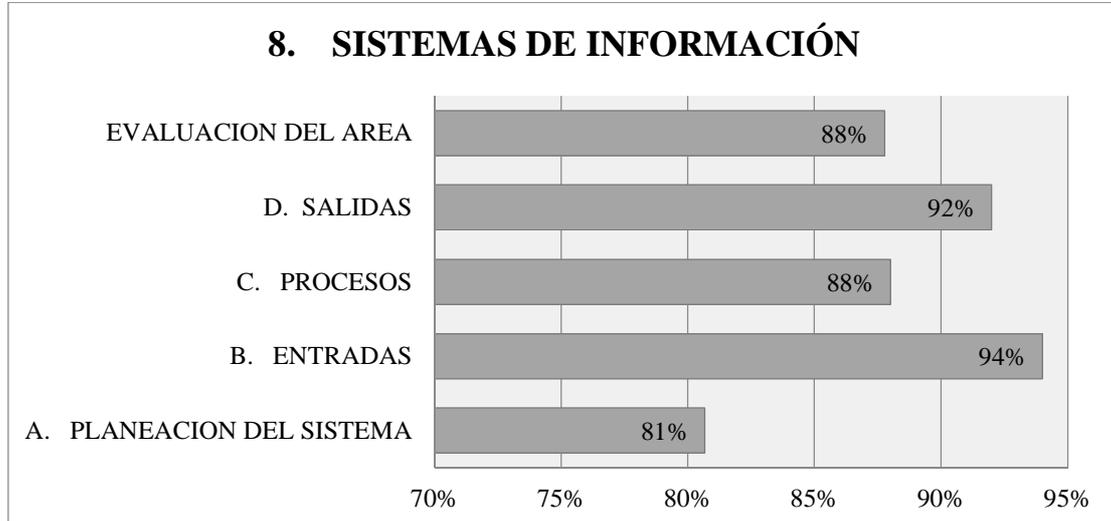
3.8. Sistema de información

Tabla 12: *Sistema de información*

8. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
INDICADORES	TOTAL DE SUB- AREA DE LAS EMPRESAS
A. PLANEACIÓN DEL SISTEMA	81%
B. ENTRADAS	94%
C. PROCESOS	88%
D. SALIDAS	92%
EVALUACIÓN DEL ÁREA	88%

Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, **fig.11, pág. 78.**

Grafico 11: *Sistemas de información*



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Referente al indicador de sistema de información las Pymes realizan una planeación del sistema de información diseñado para que todas las áreas pueden adquirir información de forma oportuna y confiable en el momento que deseen, aunque algunas empresas no están actualizadas en materiales de desarrollo de programas y por ende poco manejo de cómputo para los trabajadores. En el factor de entrada los archivos se archivan debidamente se registran la entrada y salida de mercaderías en diferentes áreas de la empresa. En el factor de proceso las empresas tienen debidamente respaldado sus archivos y existe un procedimiento de contingencia el cual se utiliza cuando existe pérdida de fluido eléctrico o falla en el equipo. En el factor de salida la información es confiable oportuna y esto ayuda a tomar mejores decisiones para las empresas, y como resultado de la evaluación general del indicador de sistema de información es alto ya que es de 88%.

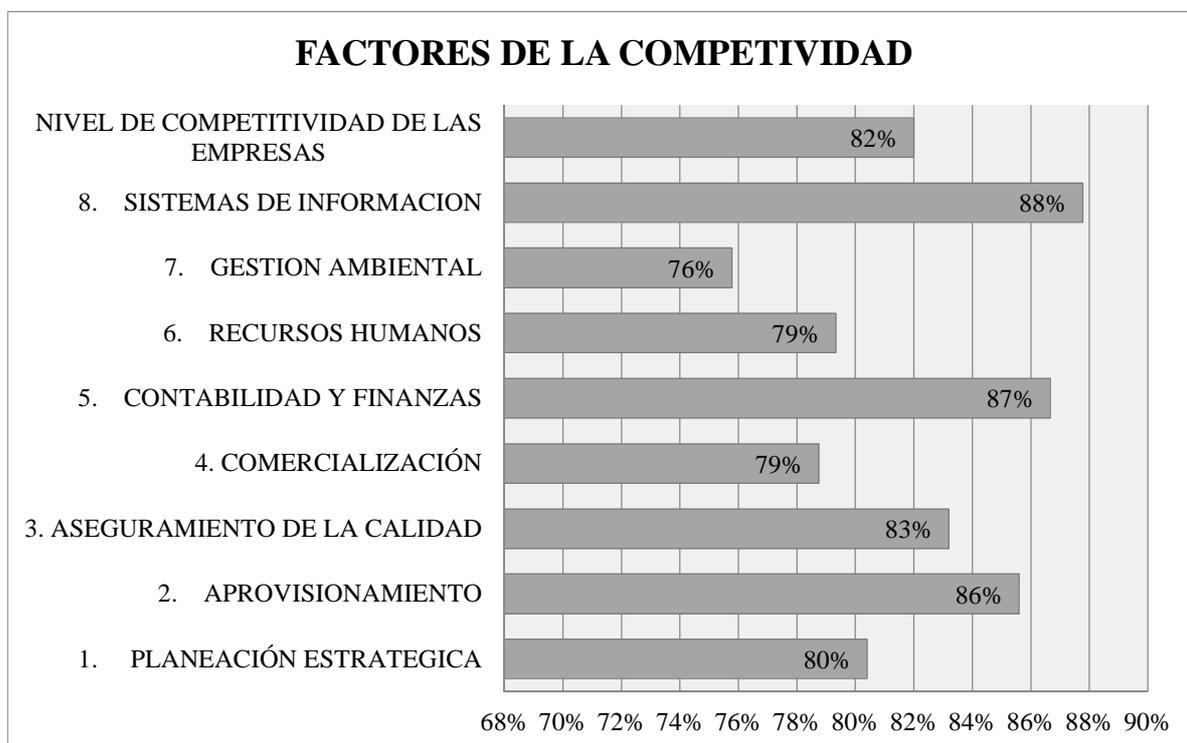
3.9. Factores de Competitividad

Tabla 13: Factores De La Competitividad

FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	80%
APROVISIONAMIENTO	86%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	83%
COMERCIALIZACIÓN	79%
CONTABILIDAD Y FINANZAS	87%
RECURSOS HUMANOS	79%
GESTION AMBIENTAL	76%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	88%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS	82%

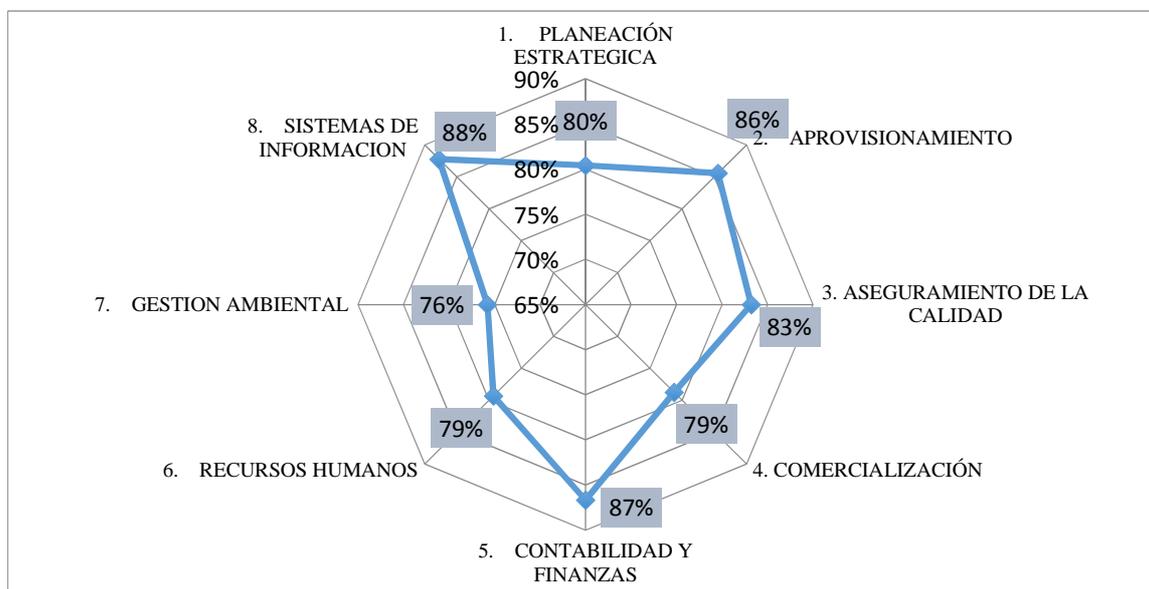
Fuente: Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí

Grafico 12: Factores De La Competitividad



Elaborado por: Autora

Grafico 13. Factores de la Competitividad



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

En los factores de competitividad de las empresas obtuvieron un rango mayor de 70%, el cual de manera general tuvo como resultado de un 82% que se encuentra en un nivel alto de competitividad entre las empresas, tomando en consideración que el factor más bajo es el de gestión ambiental con un 76% que representa un nivel medio, las empresas mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados pero no las cumplen de manera correcta y controlan las normas ambientales pero no establecen procedimientos para cumplirlas, además, el factor con nivel de cumplimiento más alto es de sistema de información con un 88% de cumplimiento al contar con un 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.

3.10. Comprobación de hipótesis

3.10.1. Hipótesis General

El nivel de ejecución de los factores de competitividad de las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí, es alta con un 82% y por lo tanto las empresas son competitivas.

3.10.2. Hipótesis específicas

- El nivel de ejecución de los indicadores del factor planeación estratégica de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, es alta.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor aprovisionamiento en las Pymes Comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, es alta.
- El nivel de ejecución de los indicadores del factor de aseguramiento de la calidad de las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, es alta.
- Las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí, con un nivel medio logran la ejecución de los indicadores del factor estrategias para la correcta comercialización de sus productos.
- El factor de contabilidad y finanzas emplean un alto nivel de ejecución de los indicadores en las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí.
- Las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, cuentan con un nivel medio de ejecución en la gestión de los recursos humanos.
- Las Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, cumplen con un medio nivel de ejecución en consideración de la gestión ambiental.
- Las Pymes del sector ferretero de la provincia de Manabí, emplean un alto nivel de ejecución en el sistema de información.

Tabla 14: *Comprobación de hipótesis*

INDICADORES	Hipótesis planteada	% Obtenido	Nivel	Comprobación
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	Media	80%	Alto	No se cumplió
APROVISIONAMIENTO	Media	86%	Alto	No se cumplió
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Alta	83%	Alto	Si se cumplió
COMERCIALIZACIÓN	Media	79%	Medio	Si se cumplió
CONTABILIDAD Y FINANZAS	Alta	87%	Alto	Si se cumplió
RECURSOS HUMANOS	Medio	79%	Alto	Si se cumplió
GESTION AMBIENTAL	Bajo	76%	Medio	No se cumplió
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Alto	88%	Alto	Si se cumplió

Fuente: Autora

4. Propuesta

4.1. Título

La siguiente propuesta que se plantea es a partir del enfoque de Kaplan & Norton, (2000) en su percepción de cuadro de mando integral transcribe la estrategia y la misión de una organización en un extenso conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI hace énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que organizados se enfocan en cuatro perspectivas diferentes:

1. **Financieras:** resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.
2. **Clientes:** son la razón de ser de cualquier organización, pues sin estos no existirían. Se debe tener en cuenta la satisfacción y fidelización como objetivos en la perspectiva; se toma como variable para el CMI por ser el enlace primordial con las demás perspectivas.
3. **Procesos internos:** Esta es una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener e incrementar las utilidades?

4. **Formación y crecimiento:** es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las cuatro perspectivas que plantea el cuadro de mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales.

4.2. Descripción de la Propuesta

El presente trabajo pretende realizar un diagnóstico de las condiciones de competitividad del sector ferretero de la provincia de Manabí que establecieron los aspectos más fuertes y más débiles en los que se concentran los integrantes del sector en sus actividades de competencia. Se han considerado para este estudio las actividades relacionadas con planificación estratégica, comercialización, recursos humanos y gestión ambiental. De esta manera se puede determinar la importancia y el manejo que se da a cada uno de estos aspectos para llegar a la identificación competitiva del sector.

La propuesta consiste en implementar el CMI y se desarrollarán las cuatro perspectivas aplicadas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento), se diseñan los indicadores de gestión correspondientes a la eficiencia, la eficacia y la efectividad, como base para la toma de decisiones en las empresas.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión desarrollada en el año de 1992, en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, su principal característica es que involucra factores financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha consolidado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión, porque logra un enlace perfecto entre la visión, misión y la estrategia cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño. Como su nombre lo dice, es integral, es decir ofrece una información interrelacionada de toda la organización, midiendo cada uno de sus elementos importantes que funcionan para conseguir los mismos objetivos estratégicos. La facilitación oportuna y fiable de información relacionada con los procesos de la empresa, permite la toma de decisiones con menor incertidumbre, garantizando la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una base estructural que permite identificar los procesos más importantes de la organización y formular sus indicadores, dependiendo de la naturaleza de cada empresa. Algunos de los procesos claves en la mayoría de organizaciones son: planes de negocio, administración de los recursos, implementación de estrategias y retroalimentación, ambiente laboral, satisfacción de clientes internos y externos, responsabilidad social empresarial, procesos financieros, entre otros.

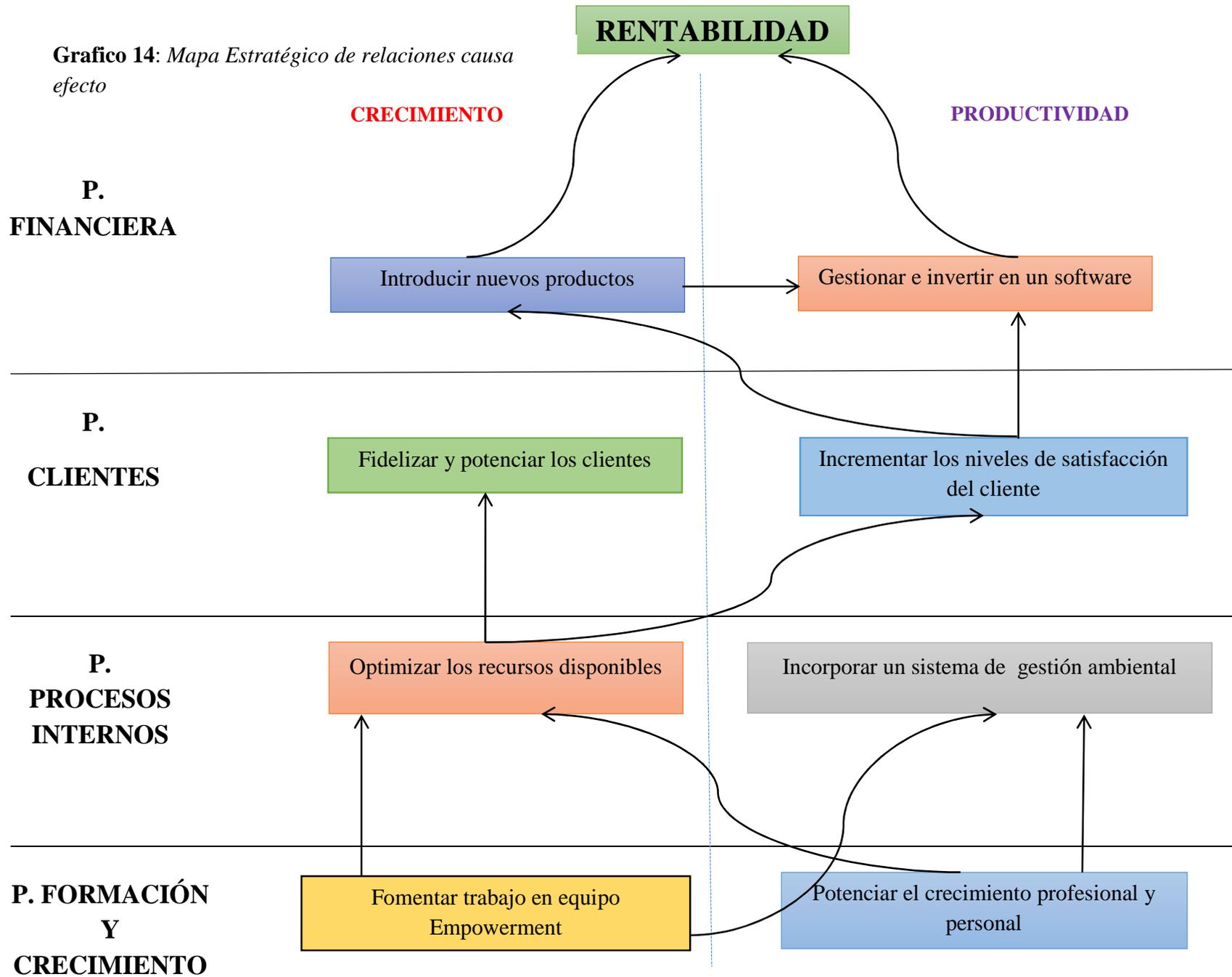
Cuadro 2: Cuadro de Mando Integral o BSC

PERAPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Financiera	Introducir nuevos productos complementarios y sustitutos, inyección de capital, canales de distribución diversos, promociones y publicidad.	Comercializar productos innovadores como accesorios de baños que nos facilitan la vida, realizando sus debidas promociones y publicidades para obtener mayor ingreso.	Productos innovados
	Gestionar e invertir en software con el fin de administrar la información de manera eficiente.	Adaptar sistemas de información que puedan medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones.	Sistemas de información implementados
	Clientes	Fidelizar y potenciar clientes actuales, clientes permanentes a nichos rentables.	Focalizar los esfuerzos a mantener la percepción de la marca y buscar expandir la participación a través de ofertas y descuentos para una mayor atracción del consumidor.
Incrementar los niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes		Establecer alianzas que permitan ofrecer servicios de valor agregado, especialmente en datos, abarcando las zonas donde no se cuenta con cobertura.	Clientes satisfechos
Procesos internos	Optimizar el uso de los recursos disponibles para el desempeño de la organización.	Concentrar las inversiones en el fortalecimiento del manejo de los recursos reduciendo tiempo, cambios y devoluciones de mercancías no deseadas o	Recursos optimizados

		defectuosas	
	Incorporar sistemas de gestión ambiental.	<p>Promover la mejora continua del comportamiento medio ambiental (EMAS) que permita evaluar el comportamiento medio ambiental de las organizaciones.</p> <p>Mejorar la calidad mediante el sistema de las 5S lo que el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo.</p>	Sistema de gestión ambiental incorporada
Formación y Crecimiento	Alinear el compromiso de las personas con la estrategia	Realizar procedimientos de control de los procesos de personal de la empresa	Objetivos por áreas
	Potenciar el crecimiento profesional y personal.	Desarrollar programas de formación, aprendizaje y mejoramiento continuo que propicien el desarrollo de los recursos humanos.	Personal capacitado
	Inducir trabajo en equipo y el Empowerment	Aplicar programas en pro del trabajo en equipo y empoderamiento de los empleados	Efectividad en el mantenimiento de las relaciones interinstitucionales

Fuente: Autora

Grafico 14: Mapa Estratégico de relaciones causa efecto



5. Conclusiones

Una vez concluido este trabajo de investigación se plantean las siguientes conclusiones como las más relevantes:

- ✚ Al analizar el nivel de ejecución de los factores que determinan la competitividad de las empresas Pymes comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí las empresas cumplen con un alto nivel de competitividad por lo consiguiente se planteó implementar el CMI lo que ayudará a la empresa a definir notoriamente su planeación estratégica, comercialización, recursos humanos y la gestión ambiental al proyectar los objetivos estratégicos en el largo y el corto plazos, para el planeamiento y la toma de decisiones futuras, por lo que su adecuada implantación y aplicación traerá beneficios para el sector ferretero.
- ✚ Al realizar esta investigación en el indicador planeación estratégica, se pudo identificar que las PYMES comerciales del sector Ferrero representan un nivel medio en la parte de que las empresas no ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años, además las empresas tienen una estrategia básica de negocios escrita y conocida pero no todos la ejecutan. En los factores de implementación de estrategia, el personal de las empresas está involucrada con los logros de los objetos, también tiene claros la creación de estrategias para alcanzar objetivos de la empresa.
- ✚ En el nivel de ejecución del indicador aprovisionamiento en las PYMES comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, se pudo demostrar que estas empresas cuentan con un alto sistema de abastecimiento lo cual no presenta inconveniente al momento de adquirir nuevas mercaderías.

- ✚ Al estudiar el indicador de aseguramiento de la calidad de las PYMES comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, se pudo analizar que en estas empresas se muestran neutralmente frente a la filosofía de impulsar programas de calidad y la documentación de las normas de calidad. Del sistema de calidad las empresas cumplen con las normas de calidad para todos los productos de la empresa y están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.
- ✚ En el indicador de comercialización se pudo demostrar que no existe un excelente nivel de aceptación, ya que estas empresas del sector ferretero de la provincia de Manabí no tienen un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente. Las Pymes para afrontar los retos de la competitividad deben adaptarse a las exigencias de los clientes en los mercados locales, dado que por el tamaño pequeño de la empresa existe una mayor cercanía con el cliente y puede satisfacer sus necesidades más rápidamente.
- ✚ En el indicador de contabilidad y finanzas se puede identificar que estas empresas si cuentan un sistema contable cada una de las empresas llevan sus contabilidades para saber cuáles son sus futuras pérdidas o ganancias.
- ✚ Se pudo demostrar en el indicador de recursos humanos en las empresas PYMES comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, en el factor capacitación y promoción del personal las empresas no cuentan con un programa de capacitación a su personal por lo tanto no se da la progreso la creatividad del personal dentro de la empresa. En el factor cultura organizacional las empresas tienen un nivel medio en mantener el trabajo en equipo ya que existe poca comunicación oral y escrita dentro de la empresa, al no realizar programas e incentivos a los trabajadores para mejorar el

clima laboral y en pocas empresas se realizan actividades sociales entre los trabajadores.

- ✚ En el indicador de gestión ambiental las empresas PYMES comerciales del sector ferretero de la provincia de Manabí, se identificó que conocen, pero no aplican las normativas de gestión ambiental y esto hace que al momento de que brinden un producto y/o servicio, el cliente no se lleve una buena perspectiva de estos negocios, ya que estas empresas no miden la cuantía del desperdicio y afectación que tienen hacia la misma.
- ✚ Al determinar el nivel de ejecución del indicador de sistema de información se puede observar que estas empresas si cuentan con recursos tecnológicos que sean utilizados por los empleados en el área laboral, aunque las empresas archivan manualmente los soportes y respaldo de sus archivos importante.

6. Recomendaciones

- ✚ La propuesta debe tener su origen en la Gerencia General al documentar por escrito la visión, la misión, los objetivos estratégicos, las funciones, las políticas y los valores de la ferretería, y colocarlos en un lugar visible al que puedan tener acceso todos los empleados.
- ✚ Notificar la estrategia definida para la ferretería al personal y establecer rutas accesibles para todo el personal a fin de que la comunicación fluya libremente en ambos sentidos.
- ✚ Dar mayor atención a los programas de capacitación y motivación del personal ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de esta o de cualquier otra iniciativa en la ferretería.
- ✚ Implementar un sistema de información y análisis que le permita obtener información actualizada de sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.
- ✚ Comercializar productos y servicios de mejor calidad para que se adapten a las necesidades de los clientes.
- ✚ Analizar constantemente a la competencia y sobre todo a los líderes del sector ferretero, para mantenerse al tanto de las nuevas tendencias y de las prácticas que se consideren positivas.
- ✚ Adecuar las instalaciones de las Pymes ferreteras tomando en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores y clientes.
- ✚ Aplicar un plan de gestión ambiental para que puedan brindar un producto y/o servicio para el cliente y disminuir el impacto ambiental de la empresa.

7. Bibliografía

Ley Organica de Régimen Tributario Interno. (28 de Febrero de 2015). *Dirección Nacional Jurídica, departamento de normativa*. Obtenido de <https://fcecontabilidad.wordpress.com/lorti/>

(CEPAL), C. E. (2010). Políticas de apoyo a las PYME en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales. *CEPAL*, 17.

Aguilera Castro, A., Ávila Fajardo, G. P., & Solano Rodríguez, O. J. (2017). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali – Colombia. *Dialnet*, 102-111.

Andrade, S., & Calero, E. (2006). El Mercado de Valores como alternativa de financiamiento para la pequeña y mediana empresa(Tesis de Ingeniería) en Ecuador. Escuela Politécnica Nacional del Ecuador. 76.

Avelina, A. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Cabrera, A., Lopez, P., & Ramirez, C. (22 de Marzo de 2011). *Universidad Central, departamento de Administracion de empresas*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/download/49797/50626>.

Cardozo, E., Velasquez, Y., & Rodríguez, C. (2012). *El concepto y la clasificación de PYME en América Latina*. San José - Costa Rica.: Global Conference on Business and Finance.

Carvajal. (2017).

CEPAL, L. C. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES*. Paris: Publicaciones de la OCDE.

- Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. (*Tesis de grado*). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 32.
- Daniel Eduardo Molina Ycaza, A. M.-R. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista.sangregorio*.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Scielo*.
- Fundacion, B. (2008). *Competitividad y el crecimiento: una perspectiva regional*. Madrid: Fundacion BBVA.
- García T., G. H., & Villafuerte O, M. F. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. *Redalyc*, 49.
- García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme Latinoamericana. *scielo*, 32.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja Californi. *scielo*.
- INEC, I. N. (Octubre de 2017). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Recuperado el 17 de Mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Jácome, H., & King, K. (2013). *Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: FLACSO.
- José Enrique Luna, C. (2012). Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las Pymes en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato. *eumed.net*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). "*Cuadro de Mando Integral*". Barcelona: Gestion 2000.
- Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita, M. (2005). *La competitividad industrial de America Latina Y el desafio de la globalizacion*. Buenos Aires: Instituto para la integracion de America Latina Y el Caribe.
- López, N., & Martínez, F. (2012). *Innovación, Pymes y Globalización. México*. Mexico: Académica Española.
- Martínez, M., Santero, H., Sanchez, H., & Marcos, C. (2008). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. España: Fundacion EOI.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. *Scielo*.
- Montoya, H., & Silvestre, P. (2008). Aplicacion del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender.
- Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *SciencieDirect*, 79-87.

- Navarro, H. (2007). *El entorno economico y la competitividad en España*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deustro.
- Orozco, B., & Escobar, K. (2006). Analisis de los principales impactos y efectos tributarios de del proceso de implementacion de comprobantes electronicos. 68.
- Ortega, L. (1999). *El concepto de competitividad en el posicionamiento economico*. Mexico: D.R.
- Ospina Zapata, M., Puche Nieves, M. A., & Arango Alzate, B. (2014). Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado. *Dialnet*, 34-39.
- Porter, E. (2015). *La ventaja competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Reig, E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Ron, & Sacoto. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, 11.
- Rosero, M. (Agosto de 2010). El desarrollo del mercado de valores en el Ecuador: una aproximación (Coyuntura) En: Ecuador Debate. ¿La democracia en sus límites?, Quito: Centro Andino de Acción Popular CAAP. *Revista Ecuador Debate No. 080*, 23-34.
- Saavedra, G. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana Pensamiento & Gestión. *Redalyc*, (33), 93-124.

- Saavedra, M., & Milla, S. (2012). La competitividad de la MIPYME mexicana en el nivel micro: el caso del estado de Querétaro. *Memoria de la XXVIII Asamblea anual de la academia*.
- Saltos, N., & Vásquez, L. (2011). *Ecuador su realidad*. Quito: Fundación José Peralta.
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. P. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Sciencedirect*, 170-180.
- Vázquez, G., Guerrero, J., & Núñez, T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y. *redalyc*, 28-43.
- Zayas Barreras, I., Parra Acosta, D., López Arciniega, R. I., & Torres Sánchez, J. d. (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa. *Scielo*.

8. Anexos

Ilustración 1: *Ferretería El Amigo Importador CIA. Ltda. Amigoimport*

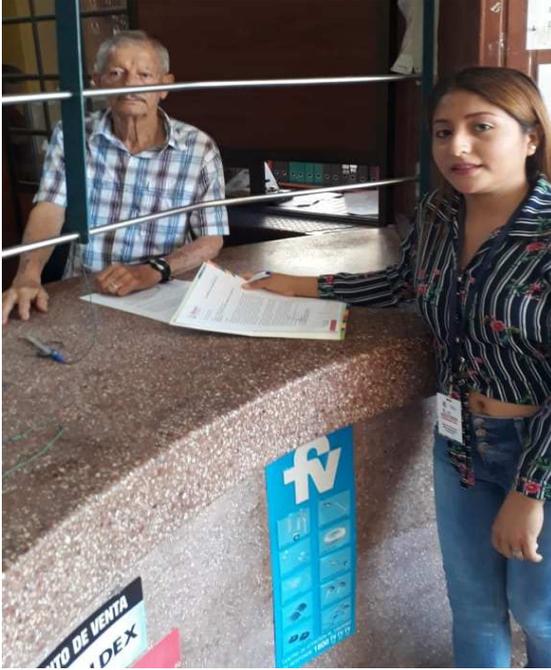


Ilustración 2: *Ferretería Metal&Hierro S.A.*



Ilustración 3: *Maquinas Hidráulicas Zambrano Maghidraz CIA. Ltda.*



Ilustración 4: *Elespecialista S.A.*



Ilustración 5: *Zurita_Jr S.A.*



Ilustración 6: *Ferretería Unida Zambrano Ferruzam C.L.*



Ilustración 7: *Ferretería Dimasa S.A.*



Ilustración 8: *Ferretería La15 S.A.*



Ilustración 9: *Disalme CIA. Ltda.*



Ilustración 10: *Ferretería Metacma S.A.*



Figura 1: Proceso de tabulación

ROBECTO INSTITUCIONAL "FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ"		TABLACION DE LAS EMPRESAS											
		NOMBRE DE LAS EMPRESAS											
MAPA DE COMPETITIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL DE SUB-AREA DELAS EMPRESAS	
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA		El Amigo Importador CIA Ltda. Anigimport	Feretería Metal&Hiero SA	Máquinas Hidráulicas Zanbrano Maquidaz CIA Ltda.	Especialista SA	Zenia Jr SA	Feretería Unida Zanbrano Feruzam CL	Dimsa SA	Feretería La 5 SA	Disalme CIA Ltda.	Metama SA		
A. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA		RANGO MAXIMO											
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.	5	5	2	3	4	1	3	5	5	1	5	34
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	5	5	NA	5	3	3	4	5	5	NA	3	33
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	5	5	4	5	4	1	4	5	5	3	5	41
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.	5	5	3	4	2	4	5	5	5	5	5	43
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.	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	44
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.	5	5	3	2	4	4	4	5	5	NA	4	36
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.	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	44
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	5	5	3	4	3	5	5	4	5	1	5	40
TOTAL SUB-AREA		40	39	22	30	27	27	35	38	40	20	37	315
		%	98%	55%	75%	68%	68%	88%	95%	100%	50%	93%	79%

Figura 2: Proceso de tabulación

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.	5	5	3	4	4	5	5	3	5	5	5	
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.	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	5	
TOTAL SUB-AREA		10	10	6	8	8	10	9	7	10	9	10	87
		%	100%	60%	80%	80%	100%	90%	70%	100%	90%	100%	87%
TOTAL AREA		50	49	28	38	35	37	44	45	50	29	47	402
		%	98%	56%	76%	70%	74%	88%	90%	100%	58%	94%	80%
2. APROVISIONAMIENTO													
A. APROVISIONAMIENTO													
21	Existen criterios formales para la planificación de la compra de mercancías (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	
22	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la empresa.	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	5	
23	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de mercancías críticas.	5	5	3	3	4	5	4	3	5	2	5	
24	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.	5	2	4	4	4	5	5	4	5	5	2	
TOTAL SUB-AREA		20	17	15	15	17	20	18	14	20	17	17	170
		%	85%	75%	75%	85%	100%	90%	70%	100%	85%	85%	85%

Figura 3: Proceso de tabulación

B. MANEJO DE INVENTARIOS													
25	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de mercancías para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	5	5	3	4	2	4	5	5	5	2	5	
26	Hay un nivel óptimo de inventario de mercancías para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	5	5	4	4	2	4	4	5	5	1	5	
27	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	5	5	3	4	3	5	4	5	5	3	5	
28	Con periodicidad programada se compara el inventario físico con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	
TOTAL SUB-AREA		20	19	13	17	11	17	17	20	20	10	20	164
		%	95%	65%	85%	55%	85%	85%	100%	100%	50%	100%	82%
C. UBICACIONE INFRAESTRUCTURA													
29	La ubicación de la empresa es ideal para el abastecimiento de mercancías, mano de obra y para la distribución.	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	
2.10	La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	
TOTAL SUB-AREA		10	10	6	8	10	94						
		%	100%	60%	80%	100%	94%						
TOTAL AREA		50	46	34	40	38	47	45	44	50	37	47	428
		%	92%	68%	80%	76%	94%	90%	88%	100%	74%	94%	86%

Figura 4: Proceso de tabulación

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.	5	5	4	4	3	4	5	5	5	1	5
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.	5	5	3	3	5	4	4	5	5	2	5
TOTAL SUB-AREA		10	10	7	7	8	8	9	10	10	3	10
		%	100%	70%	70%	80%	80%	90%	100%	100%	30%	100%
												100
B. SISTEMA DE CALIDAD												
3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	5	3	3	5	NA	5	5	4	5	4	5
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.	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
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.	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5
TOTAL SUB-AREA		15	10	10	13	9	14	13	13	15	14	15
		%	67%	67%	87%	60%	93%	87%	87%	100%	93%	100%
												150
TOTAL AREA		25	20	17	20	17	22	22	23	25	17	25
		%	80%	68%	80%	68%	88%	88%	92%	100%	68%	100%
												250
												208
												83%

Figura 5: Proceso de tabulación

4. COMERCIALIZACIÓN													
A. MERCADONACIONAL: MERCADO Y VENTAS													
4.1	El proceso de planeación genera un plan de mercado anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	5	3	3	4	3	1	3	3	4	4	4	
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	5	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	
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.	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	
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.	5	4	4	4	4	1	4	5	4	4	5	
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).	5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	4	
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.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	
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.	5	5	3	4	3	4	4	5	3	5	2	
4.8	Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	5	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	
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.	5	5	3	3	4	1	5	5	4	5	5	
4.10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	5	5	3	3	5	3	4	NA	3	5	5	
TOTAL SUB-AREA		50	43	36	37	40	34	41	41	35	45	44	396
		%	86%	72%	74%	80%	68%	82%	82%	70%	90%	88%	79%

Figura 6: Proceso de tabulación

B. MERCADONACIONAL: 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.	5	5	3	4	4	5	3	5	3	5	5	
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.	5	5	3	2	2	1	4	5	3	4	1	
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	5	5	4	5	1	5	3	5	4	5	3	
TOTAL SUB-AREA		15	15	10	11	7	11	10	15	10	14	9	112
		%	100%	67%	73%	47%	73%	67%	100%	67%	93%	60%	75%
C. MERCADONACIONAL: DISTRIBUCION													
4.14	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	
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.	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	
4.16	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	5	3	3	4	4	4	4	2	4	4	5	
TOTAL SUB-AREA		15	12	11	12	11	13	11	12	11	14	15	122
		%	80%	73%	80%	73%	87%	73%	80%	73%	93%	100%	81%
													880
TOTAL AREA		80	70	57	60	58	58	62	68	56	73	68	630
		%	88%	71%	75%	73%	73%	78%	85%	70%	91%	85%	72%

Figura 7: Proceso de tabulación

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	3	3	5	4	5	3	4	3	5	5	
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	
5.3	Periódicamente (quincenal o mensual) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad	5	3	3	5	4	5	5	3	4	4	5	
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	
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	3	4	5	4	5	5	3	3	5	5	
5.6	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional, con base en datos confiables.	5	4	3	5	3	4	4	4	3	5	5	
TOTAL SUB-AREA		30	20	22	29	24	28	25	22	21	28	30	249
		%	67%	110%	132%	#REF!	117%	89%	88%	95%	133%	107%	83%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA													
5.7	(etc.)	5	4	4	5	2	5	5	3	4	5	5	
5.8	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	5	4	4	5	1	5	3	5	3	5	5	
5.9	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	5	5	3	5	3	5	5	5	4		5	
5.10	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	5	5	3	5	3	1	4	5	4		5	
TOTAL SUB-AREA		20	18	14	20	9	16	17	18	15	19	20	166
		%	90%	70%	100%	45%	80%	85%	90%	75%	95%	100%	83%

Figura 8: Proceso de tabulación

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS												
5.11	archivados.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5.12	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante las Cámaras respectivas de acuerdo con su objeto social.	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5
5.13	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5
5.14	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
5.15	tasas y contribuciones.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5
TOTAL SUB-AREA		25	25	23	23	22	24	25	25	25	18	25
		%	100%	92%	92%	88%	96%	100%	100%	100%	72%	100%
												750
TOTAL AREA		75	63	59	72	55	68	67	65	61	65	75
		%	84%	79%	96%	73%	91%	89%	87%	81%	87%	100%
												650
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.	5	5	3	3	NA	2	4	5	4	3	5
6.2	La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	5	5	4	4	1	5	4	5	3	3	5
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	5	4	5	4	1	5	5	4	4	5	5
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes.	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
TOTAL SUB-AREA		20	19	17	16	6	17	18	18	15	15	20
		%	95%	85%	80%	30%	85%	90%	90%	75%	75%	100%
												200
												161

Figura 9: Proceso de tabulación

B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL													
65	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.	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	1	
66	escala remunerativa y promover al personal	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	
TOTAL SUB-AREA		10	8	8	8	7	6	8	8	7	7	6	73
		%	80%	80%	80%	70%	60%	80%	80%	70%	70%	60%	73%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL													
67	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	5	4	3	5	3	5	4	4	4	1	5	
68	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	
69	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	5	4	4	5	4	5	3	3	3	3	5	
6.10	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	
6.11	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	5	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	250
TOTAL SUB-AREA		25	20	19	20	19	19	18	19	19	15	24	192
		%	80%	76%	80%	76%	76%	72%	76%	76%	60%	96%	77%
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL													
6.12	(de emergencia, etc.)	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	
6.13	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	5	5	3	5	3	5	4	5	3	5	5	
6.14	preventivas y correctivas.	5	5	3	5	4	5	4	5	3	4	3	
6.15	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	5	5	3	5	4	2	3	5	4	5	5	200
TOTAL SUB-AREA		20	19	12	20	15	17	16	19	14	19	18	169
		%	95%	60%	100%	75%	85%	80%	95%	70%	95%	90%	88%
TOTAL AREA		75	66	56	64	47	59	60	64	55	56	68	535
		%	88%	75%	85%	63%	79%	80%	85%	73%	75%	91%	79%

Figura 10: Proceso de tabulación

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.	5	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5	41
7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlos.	5	5	3	5	2	5	3	5	3	4	5	40
7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	5	5	3	5	3	5	4	5	3	4	5	42
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	5	5	3	3	2	5	3	5	3	4	5	38
TOTAL SUB-AREA		20	20	12	18	10	20	13	20	12	16	20	161
		%	100%	60%	90%	50%	100%	69%	100%	60%	80%	100%	81%
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.	5	5	3	4	2	5	4	5	3	4	1	
7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos.	5	5	3	4	2	5	3	5	4	3	5	
TOTAL SUB-AREA		10	10	6	8	4	10	7	10	7	7	6	75
		%	100%	60%	80%	40%	100%	70%	100%	70%	70%	60%	75%
C. CONCIENCIACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES													
7.7	ambientales, tanto internos como externos.	5	3	3	3	3	5	3	3	3	4	5	50
TOTAL SUB-AREA		5	3	3	3	3	5	3	3	3	4	5	35
		%	60%	60%	60%	60%	100%	60%	60%	60%	80%	100%	70%
D. ADMINISTRACIÓN DEL DESPERDICIO													
7.8	reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	5	3	3	5	3	4	4	4	3	3	4	
7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	100
TOTAL SUB-AREA		10	7	6	9	6	7	7	7	7	6	8	70
		%	70%	60%	90%	60%	70%	70%	70%	70%	60%	80%	70%
TOTAL AREA		45	40	27	38	23	42	30	40	29	33	39	341
		%	89%	60%	84%	51%	93%	67%	89%	64%	73%	87%	76%

Figura 11: Proceso de tabulación

8. SISTEMAS DE INFORMACION													
A. PLANEACION DEL SISTEMA													
81	todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	
82	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo, y tiene el personal capacitado para manejarlos.	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	
83	seguridad	5	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	
TOTAL SUB-AREA		15	12	9	13	11	15	11	13	14	12	11	150
		%	80%	60%	87%	73%	100%	73%	87%	93%	80%	73%	81%
B. ENTRADAS													
84	recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	
85	en los diferentes sistemas.	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	
TOTAL SUB-AREA		10	10	7	10	10	10	9	10	9	10	9	100
		%	100%	70%	100%	100%	100%	90%	100%	90%	100%	90%	94%
C. PROCESOS													
86	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	
87	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	
TOTAL SUB-AREA		10	10	7	9	9	10	9	10	9	7	8	100
		%	100%	70%	90%	90%	100%	90%	100%	90%	70%	80%	88%
D. SALIDAS													
88	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	
89	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	
TOTAL SUB-AREA		10	10	6	10	10	10	9	10	9	8	10	92
		%	100%	60%	100%	100%	100%	90%	100%	90%	80%	100%	92%
TOTAL AREA		45	42	29	42	40	45	38	43	41	37	38	450
		%	93%	64%	93%	89%	100%	84%	96%	91%	82%	84%	88%
												NIVEL DE COMMITIMIDAD DE LAS EMPRESAS	3649 4450 82%

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	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	TAMAÑO:	1. Pequeña	<input type="checkbox"/>	
	2. Manufacturas			2. Mediana	<input type="checkbox"/>	
	3. Suministros de Energía		ANTIGÜEDAD:	1. de 0 a 2 años	<input type="checkbox"/>	
	4. Distribución de Agua			2. de 3 a 4 años	<input type="checkbox"/>	
	5. Construcción			3. de 5 a 8 años	<input type="checkbox"/>	
	6. Comercio			4. de 9 a 12 años	<input type="checkbox"/>	
	7. Transporte			5. más de 12 años	<input type="checkbox"/>	
	8. Alojamiento		FORMACIÓN DE CAPITAL:	1. Familiar	<input type="checkbox"/>	
	9. Información			2. No familiar	<input type="checkbox"/>	
	10. Financieras			EXPORTA:	1. SI	<input type="checkbox"/>
	11. Inmobiliarias				2. NO	<input type="checkbox"/>
	12. Científicas y Técnicas					
	13. Administrativos					
	14. Artes					
	15. Otros Servicios					

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 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.		

4.1 2	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.		
4.1 3	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.		
	TOTAL SUB-AREA		
	C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION		
4.1 4	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.		
4.1 5	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.		
4.1 6	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, los 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.).		

6.1 3	Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.		
6.1 4	La empresa tiene un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.		
6.1 5	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 involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.		
7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.		
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 (ordenes 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		