

T
338.642.
ORD



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS**

**Proyecto de tesis previa a la obtención del título de
economista con mención en gestión empresarial
especialización finanzas**

TEMA:

**Medición de la Competitividad de una Estrategia de
Desarrollo Microempresarial: "Caso Programa de
Desarrollo Marginal"**

**JOSE ALFREDO ORDEÑANA ZAMBRANO
MIGUEL ENRIQUE RIOFRÍO CABRERA**

DICIEMBRE DEL 2001

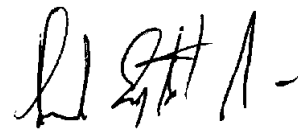


TRIBUNAL

Ing. Omar Maluk Salem
Director del ICHE.

Ec. Sonia Zurita
Directora

Ing. Ma. Elena Murrieta
Vocal Principal

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'LEONARDO E.' followed by a stylized flourish.

Ec. Leonardo Estrada
Vocal Principal

DECLARACION EXPRESA

Nosotros, José Alfredo Ordeñana Zambrano y Miguel Enrique Riofrío Cabrera, declaramos por nuestra voluntad, que por ser egresados de la Escuela Superior Politécnica del Litoral del Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, renunciamos a los derechos de autor del proyecto de graduación "Medición de Competitividad de una Estrategia de Desarrollo Microempresarial: Caso PRODEMM", el que podrá ser utilizado para los fines que la institución superior así lo requiera.

José Alfredo Ordeñana

Miguel Riofrío Cabrera





Agradezco a Dios por guiar mi camino en
claras aguas del saber

Agradezco de todo corazón a mi familia
por el apoyo brindado en este duro
camino universitario

Un agradecimiento especial a mis padres
por ser ahora y por siempre los bastones
de fortaleza en mi vida

José Alfredo Ordeñana

Agradezco a Dios y a mis padres por la
oportunidad que me brindaron de
desarrollarme profesionalmente en la
vida.

Miguel Riofrío Cabrera

INDICE GENERAL



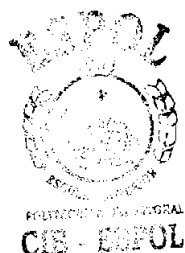
INTRODUCCIÓN	17
1. ANTECEDENTES	17
1.1. LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	19
1.1.1. Características	19
1.1.2. Misión	19
1.1.3. Ámbitos Prioritarios De La Corporación Financiera Nacional	20
1.1.4. Objetivos Institucionales Y Estrategias Relevantes Para Impulsar El Desarrollo De La Micro Y Pequeña Empresa	21
1.1.5. Objetivos Específicos	21
1.1.5.1. Estrategias Relevantes	22
1.1.6. Proyecto BID ATN7ME-56512-EC "Proyecto Piloto De Servicios Empresariales"	25
1.1.6.1. Antecedentes	25
1.1.6.2. Objetivos	26
1.1.7. Sistema De Cupones De Capacitación	28



1.1.7.1. Beneficiarios	28
1.1.7.2. Criterios De Elegibilidad De Instituciones De Capacitación (Icap's)	29
1.1.7.3. Proceso De Selección De Instituciones De Formación Y Capacitación Laboral	30
1.1.7.4. Los Convenios De Participación De Icap's En El Sistema De Cupones De Capacitación Para Microempresas	31
1.1.7.5. Características De Los Cursos De Capacitación	32
1.1.7.6. Mecanismo De Aprobación De Cursos De Capacitación	34
1.1.7.7. Características De Los Cupones De Capacitación	35
1.1.7.8. Entrega Del Cupón De Capacitación	36
1.1.7.9. Componente De Información Referencial	38
1.1.7.10. Período De Vigencia Del Cupón De Capacitación	38
1.1.7.11. Capacitación Por Parte De La ICAP	39
1.1.7.12. Condiciones Para El Canje De Cupones De Capacitación	39
1.1.7.13. Mecanismo De Pago De Cupones De Capacitación	40
1.1.7.14. Modificaciones Al Valor Unitario De Los Cupones De Capacitación	41



1.1.7.15. Supervisión	41
1.1.7.16. Control	42
1.1.7.17. Aplicación De Sanciones	43
1.1.7.18. Información	45
1.1.8. Programas De Desarrollo Empresarial Para Los Sectores	
Productivos	47
1.1.8.1. Definición	47
1.1.8.2. Metodología	49
1.1.8.3. Experiencia	52
1.2. PROGRAMA DE DESARROLLO MARGINAL PRODEMM	56
1.2.1. Introducción	56
1.2.2. Estrategia De Vinculación Con El Sector Productivo	57
1.2.3. Investigación Del Sector Empresarial, Como Instrumento	
Estratégico De Apoyo	60
1.2.4. Universidades	61
1.2.5. Agrupación	62
1.2.6. Plan De Alianza Estratégica:	
Programa De Desarrollo Empresarial,	
Para El Sector De La Microempresa Marginal	63
1.2.6.1. Antecedentes	63
1.2.6.2. Objetivos Que Busca Alcanzar El Programa De	
Desarrollo Empresarial	65



1.2.6.3. Consideraciones Especiales Sobre El Mecanismo Planteado Para Implementar El Programa	65
1.2.6.4. Ventajas De La Implementación Del Programa Por Intermedio Del Uso Del Mecanismo Propuesto	67
1.2.6.5. Contenido Del Programa	73
1.2.6.5.1. Análisis	73
1.2.6.5.2. Etapa Pre-Operacional	73
1.2.6.5.3. Etapa Operacional	76
1.2.6.5.4. Post Operacional	79
1.2.6.5.5. Consideraciones Adicionales	79
 1.3. CORPORACIÓN DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL (CODEMCRO)	 80
1.3.1. Investigación Realizada Al Sector De Los Microempresarios Mormones	84
1.3.2. Resultados Obtenidos De La Investigación De Necesidades De Capacitación	85
1.3.3. Plan Estratégico Utilizado Para El Programa PRODEMM	87
1.3.3.1. Visión	87
1.3.3.2. Misión	87
1.3.3.3. Objetivos Generales	88
1.3.4. Resultados Obtenidos Por El Programa	88



2. LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE	92
2.1. MARCO TEORICO	92
2.1.1. El Concepto De Competitividad	92
2.1.1.1. El Debate Sobre La Competitividad Y Las Dificultades De Su Análisis	94
2.1.1.2. Medición De La Competitividad	95
2.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	99
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	102
2.3.1. Características De La Muestra	104
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	108
3.1. INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD	108
3.1.1. Variable Sistema De Administración	109
3.1.2. Variable Organización Y Recursos Humanos	111
3.1.3. Variable Marketing	113



3.1.4. Variable Tecnología E Innovación	117
3.1.5. Variable Operación Del Negocio	120
3.1.6. Variable Resultados Financieros	121
3.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	126
3.2.1. Objetivo De La Encuesta	126
3.2.2. Método De La Obtención De La Información	127
3.2.3. Diseño Del Cuestionario	130
3.2.4. Elaboración Del Cuestionario	134
3.3. CALCULO DE LA MUESTRA	144
3.3.1. Justificación Del Método A Utilizarse	144
3.3.2. Prueba Piloto	147
3.3.2.1. Importancia De La Prueba Piloto	147
3.3.2.2. Pregunta Técnica De La Prueba Piloto	148
3.3.2.3. Distribución Geográfica De La Muestra Piloto	148
3.3.2.4. Cronograma De La Prueba De Piloto	150
3.3.2.5. Resultados De La Encuesta Piloto	151
3.3.3. Muestra Final (Participantes Del Programa)	152
3.3.3.1. Cálculo Del Tamaño De La Muestra Final (Participantes Del Programa)	153
3.3.3.2. Distribución Geográfica De La Muestra	153



3.3.3.3. Cronograma De Prueba De Campo De La Encuesta	
Final (Participantes Del Programa)	156
3.3.3.4. Muestra final (mercado en general)	156
3.3.3.4.1. Cálculo de la muestra Final del Mercado en	
General	157
3.3.3.4.2. Distribución geográfica del mercado en	
general	158
3.3.3.4.3. Cronograma de prueba de campo de la encuesta	
final al mercado en general	161
3.3.3.5. Criterio para la selección del líder del sector	161
 3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA	
INVESTIGACIÓN	163
3.4.1. Grafico y análisis de la variable	
sistema de administración	163
3.4.2. Grafico y análisis de la variable	
sistema de organización	166
3.4.3. Gráfico y análisis de la variable	
tecnología e innovación	168
3.4.4. Gráfico y análisis de la variable operaciones	170
3.4.5. Gráficos y análisis de la variable marketing	172
3.4.5.1. Política de Producto	172
3.4.5.2. Política de Precio	175

3.4.5.3. Política de Comunicación	179
3.4.5.4. Política de distribución	181
3.4.5.5. Imagen corporativa	186
3.4.5.6. Calidad del servicio al cliente	188
3.4.6. Gráfico y análisis de la variable resultados financieros	191
3.4.6.1. Razones de Liquidez	192
3.4.6.2. Razones de Administración de los Activos	195
3.4.6.3. Razones de administración de deudas	201
3.4.6.4. Razones de Rentabilidad	203
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	209
5. ANEXOS	211
6. BIBLIOGRAFÍA	





INDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 Resumen De Cupones Emitidos Por Oficina Regional De La Cfn	46
TABLA 1.2 Resumen De Institutos De Capacitación Por Oficina Regional De La Cfn	47
TABLA 1.3 Programas De Desarrollo Elaborados Por La Corporación Financiera Nacional En Diversos Sectores	54
TABLA 1.4 Relación Entre Actores De La Alianza Estratégica Y Las Ventajas Del Programa	67
TABLA 1.5.a Funciones Básicas De La Alianza Estratégica	68
TABLA 1.5.b Funciones Básicas De La Alianza	69
TABLA 1.5.c Funciones Básicas De La Alianza	70
TABLA 1.5.d Funciones Básicas De La Alianza	70
TABLA 1.5.e Funciones Básicas De La Alianza	72
TABLA 2.1 Perfil Del Propietario	104
TABLA 2.1.a Perfil Del Propietario Por Edad	104
TABLA 2.1.b Perfil Del Propietario Por Nivel De Instrucción	104

TABLA 2.2 Perfil Del Negocio	105
TABLA 2.2.a Perfil Del Negocio Por El Tipo De Local	105
TABLA 2.2.b Perfil Del Negocio Por El Numero De Empleados	105
TABLA 2.3 Actividades De La Microempresa	106
TABLA 2.3.a Por Actividades De La Microempresa	106
TABLA 2.3.b Actividades De Producción	106
TABLA 2.3.c Actividades De Comercio	107
TABLA 2.3.d Actividades De Servicios	107
TABLA 3.1 Datos Sobre La Muestra Piloto	150
TABLA 3.2 Cronograma Prueba De Campo De La Prueba Piloto	151
TABLA 3.3 Resultados De La Encuesta Piloto	151
TABLA 3.4 Distribución Geográfica De La Muestra	154
TABLA 3.5 Distribución En La Ciudad De Guayaquil	154
TABLA 3.6 Datos Sobre La Encuesta De La Muestra Final (Participantes Del Programa)	155
TABLA 3.7 Cronograma Prueba De Campo Participantes	156
TABLA 3.8 Limites De Sectores	157
TABLA 3.9 Información General De Encuesta Final	160
TABLA 3.10 Cronograma De Encuestas Al Mercado En General	161





INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Resultados Obtenidos de la Investigación de necesidades de capacitación	85
Cuadro 1.2 Distribución De Los Participantes Por Ciudades	89
Cuadro 1.3 Distribución de los cursos de capacitación dictados	90
Cuadro 1.4 Distribución De Los Participantes De Guayaquil Por Sectores	91
Cuadro 3.1 Gráfico de la variable sistema de administración	163
Cuadro 3.2 Gráfico de la variable organización	166
Cuadro 3.3 Gráfico de la variable tecnología e innovación	168
Cuadro 3.4 Gráfico de la variable operaciones	170
Cuadro 3.5 Comportamiento a la pregunta sobre si realizan una investigación para saber las necesidades de sus clientes	172
Cuadro 3.6 Comportamiento a la pregunta sobre la frecuencia de renovación a su producto/negocio/servicio	174
Cuadro 3.7 Comportamiento a la pregunta de cómo define el precio de sus productos	175



Cuadro 3.8 Comportamiento a la pregunta para la utilización de una estrategia de precios	177
Cuadro 3.9 Comportamiento a la pregunta sobre los medios de comunicación utilizados	179
Cuadro 3.10 Comportamiento de la pregunta de ¿Cómo realiza la venta de sus productos?	181
Cuadro 3.11 Comportamiento de la pregunta sobre los factores considerados para escoger la ubicación del negocio	183
Cuadro 3.12 Comportamiento a la pregunta sobre si realizaron adecuaciones físicas a sus negocios	184
Cuadro 3.13 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Cómo estableció el nombre del negocio?	186
Cuadro 3.14 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Cómo conocen los clientes al negocio?	187
Cuadro 3.15 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Qué calidad de servicio brinda a sus clientes?	188
Cuadro 3.16 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Ha realizado alguna capacitación dirigida a mejorar la atención a sus clientes?	190
Cuadro 3.17 Gráfico de la variable resultados financieros	191
Cuadro 3.18 Gráfico y análisis de la razón circulante	192
Cuadro 3.19 Gráfico y análisis de la razón rápida	194
Cuadro 3.20 Grafico y análisis de la rotación del inventario	195

Cuadro 3.21 Gráfico y análisis de días de venta pendientes de cobro	197
Cuadro 3.22 Gráfico y Análisis de la Rotación de Activos Fijos	198
Cuadro 3.23 Gráfico y análisis de la rotación de activos totales	200
Cuadro 3.24 Gráfico y análisis de la razón de administración de deuda	201
Cuadro 3.25 Gráfico y análisis de la rotación del interés	202
Cuadro 3.26 Gráfico y análisis de margen de utilidad sobre las ventas	203
Cuadro 3.27 Gráfico y análisis de generación básica de utilidades	204
Cuadro 3.28 Gráfico y Análisis del ROA	206
Cuadro 3.29 Gráfico y Análisis del ROE	207



INTRODUCCION

La actividad de las PYMES ha despertado un mayor interés en el ámbito Latinoamericano en los últimos años, los conceptos de desarrollo han llevado a diferentes hipótesis sobre cual es la mejor manera de guiar este hacia la eficiencia de las PYMES, sin embargo el no tener una perspectiva clara de cuales son las variables en las que los actores involucrados trabajarán juntos, esta provocando que los esfuerzos consigan confundir a estas, más que contribuir a un crecimiento sostenido en el tiempo.



El presente proyecto es una herramienta base en la medición competitiva de sectores específicamente microempresariales, en la cuál se muestra el comportamiento de un grupo de microempresarios, participantes en un programa de desarrollo, versus su competencia directa la cual es el resto del mercado microempresarial.

En le primer capítulo se hará referencia de los antecedentes del programa de desarrollo así como, los actores involucrados en el, en

especial el rol de la Corporación Financiera Nacional, como ente responsable de la elaboración y seguimiento de programas a favor de la microempresa.

En los capítulos siguientes se desarrollará los aspectos concernientes a la selección de las variables significantes que miden la competitividad microempresarial, los aspectos técnicos sobre las muestras representativas y, los análisis de los resultados obtenidos, dejando para el final las conclusiones y recomendaciones, para conocer si la comparación de variables competitivas entre los participantes del programa, el mercado en general y un líder sectorial, dan como resultado un mejor comportamiento competitivo de aquellos que han recibido capacitaciones esenciales en la búsqueda de la excelencia microempresarial.

Con este trabajo aportamos al desarrollo de nuevas estrategias de desarrollo para este sector tan importante por el impulso que tiene a los países en vías de desarrollo.



1. ANTECEDENTES

1.1. LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

1.1.1. Características



Es una institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica y con duración indefinida, creada el 11 de Agosto de 1964 con el propósito de impulsar el desarrollo socio-económico del país, mediante el apoyo financiero y de asistencia técnica a la actividad empresarial⁽¹⁾

1.1.2. Misión

Es una institución financiera que impulsa el crecimiento sostenido y la competitividad del sector productivo privado del Ecuador, con prioridad en la micro, pequeña y mediana empresa y propicia el desarrollo sustentable y equilibrado de todas las provincias del país, mediante diferentes mecanismos financieros, innovadores servicios complementarios y la promoción de alternativas de inversión.

Contamos con personal idóneo, comprometido con la institución y mantenemos modernos instrumentos de gestión con certificación internacional de calidad, que nos permiten armonizar nuestra vocación como banco de desarrollo con eficacia, solidez y rentabilidad⁽²⁾

1.1.3. Ámbitos Prioritarios De La Corporación Financiera Nacional⁽³⁾



- ❖ Microempresa, pequeña y mediana empresa
- ❖ Competitividad del sector productivo, con énfasis en el desarrollo de la oferta exportable.
- ❖ Desarrollo regional fuera de los tradicionales centros económicos del Ecuador
- ❖ Mitigación del impacto ambiental del sector productivo, generación de proyectos sostenibles con efecto multiplicador y ecoeficiencia empresarial como elemento crítico de competitividad.

1.1.4. Objetivos Institucionales Y Estrategias Relevantes Para

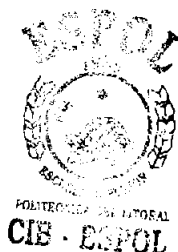
Impulsar El Desarrollo De La Micro Y Pequeña Empresa⁽⁴⁾

Período de 4 años (1/01/2000—31/12/2003)

1.1.5. Objetivos Específicos⁽⁵⁾

Incorporar como beneficiarios finales de crédito institucional a un mínimo de 150.000 micro y pequeños empresarios del Ecuador.

Destinar en el año meta (31/12/2003) a este segmento de mercado, por lo menos el 30% del total de desembolsos de la entidad.



1.1.5.1. Estrategias Relevantes⁽⁶⁾

- Capacitación a 150.000 empresarios de la pequeña y mediana empresa, mediante la participación de 150 instituciones de capacitación (ICAPS) y el otorgamiento de un subsidio parcial y directo a la demanda de capacitación (Programa de Cupones de Capacitación).

- Capacitar a 100 oficiales de crédito de por lo menos 10 intermediarios financieros, en la aplicación de tecnologías apropiadas para el otorgamiento del crédito a la microempresa.
- Establecer un fondo fiduciario para la administración de recursos financieros que permita la canalización de crédito a la microempresa, por intermedio de instituciones financieras no reguladas; y contar con una metodología de calificación, análisis de riesgo y control de instituciones financieras no reguladas.
- Calificar e incorporar al menos a 15 instituciones financieras no reguladas para canalizar a la microempresa, los recursos administrados por el fondo fiduciario.
- Brindar información, asistencia, asesoramiento técnico y capacitación a empresarios de la microempresa, a través de los 12 Centros de Servicios Empresariales, instalados en todas las oficinas regionales de la CFN, para la formación, consolidación, modernización, desarrollo y competitividad de la pequeña y mediana empresa.



- Desarrollará estudios de mercado, con la participación de las universidades e institutos superiores, para identificar las posibilidades y necesidades de los sectores de pequeña y mediana empresa y diseñar productos financieros y servicios no financieros en beneficio de estos sectores.
- Constituir contraparte del proyecto CREAR/COOPFIN conjuntamente con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la fundación Suiza para el Desarrollo Tecnológico (SWISSCONTACT), para brindar a los pequeños y medianos productores de la provincia de la Sierra Central del Ecuador, servicios financieros que ayuden a cubrir sus necesidades de ahorro y crédito en forma sostenible.
- Constituir un banco especializado en crédito a la microempresa para el sector urbano y rural, con la participación accionaria de la CFN y otros socios estratégicos.
- Impulsar la constitución de una Central de Riesgos para el sector de las microempresas, que atienda los requerimientos de información



de las entidades financieras e incrementa su participación en el financiamiento a la microempresa.

- Establecer un mecanismo de financiamiento de largo plazo para vivienda social, combinadas con proyectos productivos de carácter microempresarial.
- Conformar un comité y delinear un sistema permanente para la captación de recursos reembolsables y no reembolsables para el financiamiento de los programas de la microempresa, medio ambiente y desarrollo regional.



1.1.6. Proyecto BID ATN7ME-56512-EC "Proyecto Piloto De Servicios Empresariales"

1.1.6.1. Antecedentes⁽⁷⁾

El Programa de Servicios Empresariales para la Microempresa BID ATN7ME-56512-EC, surge como una alternativa novedosa de

incentivo y apoyo a un importante segmento de la economía ecuatoriana, como es la microempresa, debido a que no existe un adecuado complemento entre la oferta y demanda de servicios de capacitación que cubran las expectativas reales del sector microempresarial, así como también no existe un adecuado marco regulatorio de la efectividad y calidad que debe contener un programa de capacitación.

De esta manera, la Corporación Financiera Nacional, enmarcada en su política de asistencia y desarrollo al empresario ecuatoriano, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, ha puesto en marcha dicho programa con el objetivo fundamental de proporcionar una herramienta más para el mejoramiento continuo de pequeños negocios que acceden al mismo, dotándoles de capacitación en materia de gestión empresarial y tecno-productiva.



1.1.6.2. Objetivos

Con este programa se prestará asistencia técnica a los microempresarios, mediante el otorgamiento del subsidio parcial y directo a la demanda de capacitación a través de cupones, para lo que se desarrollarán los siguientes componentes:

- Establecimiento de un Sistema de Información Referencial (SIR) que genere listados de pequeñas Instituciones de Capacitación (ICAP), oferentes de servicios de asesoría y capacitación a la microempresa; y, listados de microempresarios u organizaciones microempresariales que demanden servicios de asesoramiento y capacitación.
- Creación del Fondo de Cupones de Capacitación, con el que se financiará parte del costo de capacitación a la microempresa. Se emitirán 42.000 cupones con un valor individual de USD 10, lo cual permitirá la capacitación de 42.000 microempresarios en dos años de vigencia.



- Creación del Fondo de Innovación Pedagógica y Administrativa para las ICAP, con el cual se financiará una parte de la asistencia técnica para adecuar y mejorar la calidad y eficiencia de la oferta de capacitación de las ICAP. Se apoyará al menos 6 proyectos de identificación y difusión de innovaciones pedagógicas y administrativas, beneficiando a un mínimo de 18 ICAPS.

1.1.7. Sistema De Cupones De Capacitación⁽⁸⁾

1.1.7.1. Beneficiarios

Los Cupones de Capacitación se asignarán exclusivamente a propietarios activos y empleados de microempresas formales e informales, definidas estas de acuerdo con los siguientes criterios: a) tener no más de 10 empleados, incluyendo al propietario; b) tener un total de activos productivos no mayor del equivalente a US\$ 20.000; c) este último indicador podrá ser reemplazado por otro similar, tal

como el volumen de compras(máximo hasta USD 10.000 al año), de ventas(máximo de hasta USD 20.000 al año) u otro equivalente, que permita establecer la real condición de microempresario del potencial beneficiario; y e) solo uno de los parámetros aquí indicados podrá ser superado hasta un 50%.

Cada usuario tendrá derecho a un máximo de cuatro Cupones de capacitación por año. El mismo permitirá cubrir planes de capacitación individual de 20 horas como mínimo.

Tendrán derecho al cupón todos los microempresarios a partir de los 14 años de edad y que posean cédula de identidad.

1.1.7.2. Criterios de Elegibilidad de Instituciones de Capacitación (Icap's)

Las Instituciones de Capacitación (Icap's) a seleccionar deberán (i) tener una correcta configuración legal que las habilite con

responsabilidad a la firma de Convenios de Participación con la Corporación Financiera Nacional (CFN), en adelante UCP, (ii) disponer de una cuenta bancaria a nombre de la institución; (iii) acreditar, como mínimo, un (1) año de experiencia en la oferta de capacitación laboral, (iv) presentar un programa tentativo de cursos de capacitación con contenidos, metodologías y horarios adecuados a las necesidades y preferencias de microempresas; (v) disponer de una cartera de clientes probables, y (vi) disponer de un plantel docente, infraestructura y materiales didácticos adecuados a los objetivos del proyecto.

En caso de calificar Icaps para atender al sector rural, estas deberán mostrar una amplia experiencia al respecto.

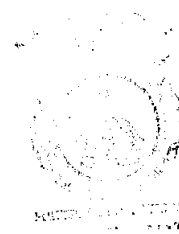
1.1.7.3. Proceso de Selección de Instituciones de Formación y Capacitación Laboral

La selección de Icaps para su participación en el Sistema de Cupones de Capacitación (SCC) para la Microempresa se basará en un

mecanismo permanente y sencillo. La posibilidad de postulación de las Icap's permanecerá abierta durante la vigencia del SCC para la Microempresa. La UCP solicitará carpetas de antecedentes a las Icaps, verificando el cumplimiento de los Criterios de Elegibilidad contenidos en el punto II. Sobre la base de la información a proporcionar por la UCP, el Comité Consultivo del Programa de Servicios Empresariales para la Microempresa tomará la decisión de aprobar, rechazar o postergar la decisión de firmar un convenio con Icaps para solicitar información complementaria a la UCP. Una vez aprobada la participación de la ICAP, se firmará un Convenio de Participación entre la ICAP y la Corporación Financiera Nacional (CFN).

1.1.7.4. Los Convenios de Participación de Icap's en el Sistema de Cupones de Capacitación para Microempresas

Los Convenios de Participación deberán recoger, como mínimo, los principios y objetivos del SCC para Microempresas, las características



de los cursos de capacitación a ofrecer dentro del Proyecto, el mecanismo de aprobación de cursos de capacitación, el período de vigencia del Cupones de Capacitación, las condiciones para la aceptación de los Cupones de Capacitación por parte de las Icaps, las condiciones para el canje de los Cupones de Capacitación, el mecanismo de pago, y aplicar sanciones, todo esto detallado más adelante.

Los Convenios de Participación habilitarán a las Icaps a participar en el SCC, sin que ello implique la aprobación de ningún curso en particular. Los Convenios de participación tendrán un período de vigencia de un año, con renovación automática en caso de no-objeción de ninguna de las partes.

El inicio de las operaciones de la ICAP será a partir de la firma del Convenio de participación.



1.1.7.5. Características de los Cursos de Capacitación

Los cursos de capacitación para microempresarios que podrán participar en el SCC deberán (i) ser ejecutados por Instituciones de Capacitación (Icaps) que mantengan convenios con la Corporación Financiera Nacional (CFN); (ii) ejecutarse en un mínimo de veinte (20) horas reales; (iii) tener un máximo de veinte (20) participantes; (iv) ninguna de sus clases o sesiones deberá superar las tres (3) horas de lunes a viernes y las cinco (5) horas los sábados y domingos, y (v) estar aprobados expresamente por la UCP; (vi) el cupón de capacitación al ser un subsidio parcial, necesariamente deberá estar complementado o co-financiado por el microempresario (aporte mínimo 20% del valor del cupón).

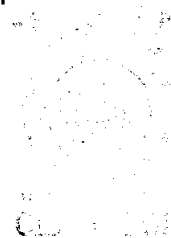
La UCP se reserva el derecho de flexibilizar el número de horas diarias de clase, hasta un tope de siete horas, cuando se efectúen los cursos en el área rural.



La UCP orientará a las lcaps para que las modalidades de capacitación a aplicar sean eminentemente prácticas, en horarios y con calendarios adecuados, con metodologías pertinentes para la capacitación de personas adultas con dificultades de atención y retención de nuevos conocimientos y de corta duración. No se permitirán subsidios cruzados.

1.1.7.6. Mecanismo de Aprobación de Cursos de Capacitación

Durante la primera quincena de Junio del 2001, todos los cursos deberán ser re - calificados, donde se pondrá énfasis a los temas de contenido y metodología. Estos cursos serán los que se ofrezcan hasta el fin del proyecto. No se requiere que las lcaps presenten una planificación, pues deberán responder al mercado.



Las lcaps, por fax, e-mail u otro medio, deberán enviar a la UCP el formulario # 3 de ratificación de curso, con un mínimo de 5 días

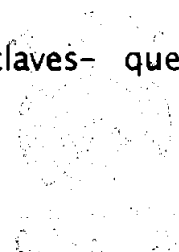
hábiles de anticipación a la fecha de inicio de un curso previamente aprobado. El contenido de este formulario será definido por la Unidad Coordinadora del Programa. En caso de que la ICAP no tenga respuesta en el correr de los siguientes tres días hábiles, el curso quedará ratificado en forma automática.

Las Icaps que incorporen nuevos instructores, deberán adjuntar al formulario de ratificación de cursos, el currículum vitae de los mismos, de forma que la UCP los acredite.

La aprobación del curso de capacitación para su ingreso en el SCC no implica ningún condicionamiento al SCC para el posterior canje de los Cupones de Capacitación.

1.1.7.7. Características de los Cupones de Capacitación

Los Cupones de Capacitación para Microempresarios tendrán (i) un diseño gráfico-logo, isotipo, colores y palabras claves- que lo



identifique con los objetivos del SCC; (ii) una numeración correlativa por series; (iii) un valor unitario de S/. 10.00 (diez dólares), que podrá ser modificado en específicas condiciones; (iv) un espacio (al dorso) donde –al momento de entregarse el mismo– se indicará, como mínimo, el nombre del usuario, su documento de identidad, su categoría ocupacional (propietario, empleado), rubro de actividad de la empresa, personal ocupado, monto de activos fijos, ventas anuales y dirección, (v) un segundo espacio (al dorso) donde –al momento de finalizar la capacitación– se indicará el curso elegido, la institución correspondiente, la cantidad de horas del curso, el valor del curso, la asistencia del usuario, nombre del docente, lugar de realización del curso, y las fechas de inicio y finalización del curso de capacitación; (vi) un tercer espacio (al dorso) donde – al momento de finalizar la capacitación– el usuario y la ICAP firmarán por la veracidad de los datos proporcionados.



1.1.7.8. Entrega del Cupón de Capacitación

La UCP dispondrá la instalación de ventanillas de atención a las microempresas.

El Cupón de Capacitación será entregado por oficiales de información, capacitados a estos efectos por la UCP y con base en un instructivo específico. Este instructivo detallará los pasos para la entrega de información referencial sobre la oferta disponible en materia de capacitación, así como para la entrega del Cupón de Capacitación. El funcionario autorizado deberá completar una ficha de colocación de cupones de capacitación donde se registrará, como mínimo, el nombre del usuario, su documento de identidad, su categoría ocupacional (propietario, empleado), rubro de actividad de la empresa, personal ocupado, monto de activos fijos, ventas anuales y dirección. (SIR).



El cupón de capacitación será entregado directamente por la Corporación Financiera Nacional al microempresario (Beneficiario).

Bajo ningún motivo las ICAPS podrán tramitar directamente la emisión de cupones, las ICAPS recibirán el cupón de capacitación por parte del microempresario una vez concluido el curso, siempre y cuando éste haya satisfecho sus expectativas, caso contrario el participante podrá manifestar a la CFN su inconformidad y por tanto negarse a entregar el cupón.

1.1.7.9. Componente de Información Referencial

La UCP sistematizará y actualizará en soporte informático la información referencial sobre Icaps y sobre el menú de cursos del Sistema de Cupones de Capacitación (proveniente de los formularios de ratificación de cursos). Esta información referencial deberá ser puesta a disposición de los usuarios en las ventanillas.



1.1.7.10. Período de Vigencia del Cupón de Capacitación

El Cupón de Capacitación deberá ser colocado en una ICAP en el correr de 60 días calendario desde la entrega del mismo a la microempresa. Luego de ese plazo, la ICAP no podrá aceptar el Cupón, debiendo concurrir el usuario nuevamente al mostrador de distribución para canjearlo por otro.

1.1.7.11. Capacitación por parte de la ICAP

Al momento de inscribir a los participantes en el curso de capacitación, la ICAP deberá verificar que la identidad del portador del Cupón de Capacitación coincida con la de la persona a quien se asignó el mismo. De igual manera, la ICAP deberá controlar la vigencia del Cupón de Capacitación. La ICAP es única responsable por ambos controles.



1.1.7.12. Condiciones para el Canje de Cupones de Capacitación

Sólo se canjearán Cupones de Capacitación (i) utilizados en Icaps elegidas, con convenios de participación –firmados con la Corporación Financiera Nacional – vigentes, y en cursos de capacitación aprobados previamente por la UCP; (ii) con los datos completos de identificación definidos en los puntos anteriores; (iii) una vez finalizada la capacitación; (iv) de aquellos participantes con un índice de asistencia superior al 75% de las horas dictadas, y (v) presentados a la UCP en un plazo menor a veinte (20) días hábiles desde la fecha de finalización del curso de capacitación.

La ICAP deberá adjuntar el certificado de aporte del microempresario para pago de los cupones.

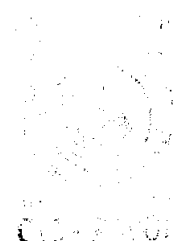
1.1.7.13.Mecanismo de Pago de Cupones de Capacitación

Los Cupones de Capacitación presentados a la UCP serán analizados, esto significa que se verificará la firma de la cédula de identidad, con la firma de la planilla de asistencia y con la firma del cupón de capacitación. De encontrarse alguna inconsistencia o adulteración o inconformidad en la verificación de datos y firmas, automáticamente quedan anulados los cupones y se someterán a las sanciones pertinentes. La UCP dispondrá de ocho (8) días laborables para su pago a la ICAP correspondiente, siempre y cuando los documentos estén completos.



1.1.7.14.Modificaciones al Valor Unitario de los Cupones de Capacitación

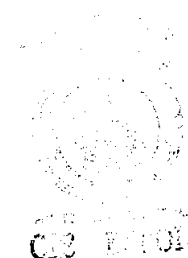
El valor unitario de los Cupones de Capacitación podrá ser modificado por la UCP, con la aprobación y la no-objeción del BID, de acuerdo con el desarrollo del Programa y las recomendaciones de la evaluación del SCC.



1.1.7.15. Supervisión

La UCP o las Delegaciones Regionales de la CFN, en forma directa o mediante delegación, realizarán inspecciones de rutina a las ICAPS y a los cursos ofrecidos dentro del Sistema de Cupones de Capacitación. Los Convenios de Participación con las ICAPS deberán reservar a la UCP, a las delegaciones regionales de la CFN y al BID para que, en forma directa o mediante delegación, el derecho a realizar, sin previo aviso, todas las inspecciones que consideren convenientes.

Durante la visita a un curso o posteriormente, si lo consideran necesario para complementar su tarea de supervisión, la UCP o las delegaciones regionales de la CFN podrán pedir a los cursantes que se expresen abiertamente, de forma verbal o escrita, (en este último caso el participante podrá optar por el anonimato), sobre los beneficios del curso y las cualidades de los instructores y de las Icaps.



1.1.7.16.Control

La circulación de Cupones de Capacitación estará organizada sobre la base de tres controles. El primero se realiza en la ventanilla de distribución, al momento de la entrega del Cupón de Capacitación. El segundo control es responsabilidad de la ICAP, y se realiza al momento de aceptar el Cupón de Capacitación como medio de pago. El tercer control es realizado por la UCP, al momento de recibir los Cupones de Capacitación para su pago.

1.1.7.17.Aplicación de Sanciones

Las Icaps a las que se les haya detectado irregularidades como resultado de la supervisión de cursos y el control de Cupones presentados para el rescate, serán sancionadas de acuerdo a la importancia de la o las irregularidades encontradas.

Las faltas que podrán ser objeto de las sanciones se clasifican en dos categorías: leves y graves.



Las faltas leves son las siguientes:

- Cambio de horarios, docentes, tema, contenidos, fecha de inicio, fecha de finalización, costo, local donde se dicta el curso, duración.
- Cuando los formularios proporcionados a la ICAP son utilizados de manera incorrecta o no son empleados.
- Cuando el local en donde se desarrolla el curso no presenta las comodidades necesarias.
- Cuando existe desorganización en los cursos de capacitación.
- Cuando la firma del participante en el cupón no coincide con la firma la planilla y de la cédula de identidad.

Sanción faltas leves.– Serán dictaminadas por la Unidad Coordinadora del Programa, aplicándose gradualmente, así: Inicialmente procederá una amonestación o no rescate de cupones, en el caso de reincidencia se aplicará una suspensión temporal del convenio y, posteriormente ante una nueva falta se aplicará la suspensión definitiva.



Las faltas graves son:

- Todas aquellas realizadas por parte de las ICAPS en que se compruebe dolo, fraude o mala fe.
- Cuando existe adulteración de las planillas de asistencia o pérdida de dicho formulario.

Sanción faltas graves: Serán sancionadas, desde el inicio, con la suspensión definitiva del convenio y el no pago de los cupones.

Adicionalmente la UCP se reserva el derecho de no cancelar los cupones captados por la ICAP cuando se detecten anomalías en los cursos que no estén estipuladas en los literales anteriores y que se determinen que no cumplan con los objetivos del programa.

Nota: Se deberá aclarar a la ICAP que el subsidio del Programa es al beneficiario del cupón y no a la ejecución de los cursos.



1.1.7.18. Información

A través de circulares de la UCP, las Icaps serán informadas sobre cualquier modificación del Sistema de Cupones de Capacitación para microempresas.

**TABLA 1.1 RESUMEN DE CUPONES EMITIDOS POR OFICINA REGIONAL
DE LA CFN HASTA EL 17 DE ENERO DEL 2001**

CIUDAD	TOTAL CUPONES EMITIDOS
QUITO	14.459
GUAYAQUIL	7.812
STO. DOMINGO	1.249
IBARRA	2.593
AMBATO	3.600
RIOBAMBA	2.598
CUENCA	1.448
LOJA	1.379
ESMERALDAS	3.500
MANTA	4.145
MACHALA	703
TOTAL	43.486

Fuente : Corporación Financiera Nacional

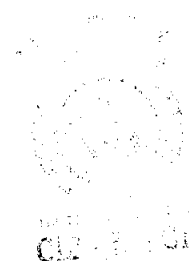
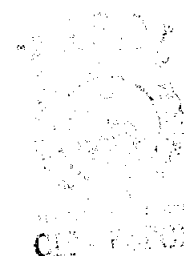


TABLA 1.2 RESUMEN DE INSTITUTOS DE CAPACITACIÓN POR OFICINA REGIONAL DE LA CFN HASTA EL 17 DE ENERO DEL 2001

CIUDAD	NUMERO DE ICAPS
QUITO	29
GUAYAQUIL	27
STO. DOMINGO	7
IBARRA	6
AMBATO	12
RIOBAMBA	12
CUENCA	9
LOJA	6
ESMERALDAS	7
MANTA	9
MACHALA	7
TOTAL	131

Fuente: Corporación Financiera Nacional



1.1.8. Programas De Desarrollo Empresarial Para Los Sectores Productivos⁽⁹⁾

1.1.8.1. Definición

Los Programas de Desarrollo Empresarial (PRODES), han sido diseñados con el único objetivo de perfeccionar y dotar de las herramientas básicas e indispensables para el correcto y eficaz manejo de una microempresa; por tanto un PRODE es un producto no financiero y a la vez complementario que ofrece la Corporación Financiera Nacional al sector empresarial y que contiene dos componentes: el primero es la capacitación en áreas de gestión empresarial y el segundo la asesoría en temas puntuales; esto último sirve para dar seguimiento a las empresas.



¹⁰ Programa de Alianza estratégica con la iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días

1.1.8.2. Metodología

Con el objeto de atender al sector empresarial del Ecuador la Corporación Financiera Nacional ha diseñado la metodología para los Programas de Desarrollo, la que se basa en sus cuatro componentes:

- Alianzas estratégicas
- Convenios con universidades
- Centros de Servicios CFN
- Investigaciones sectoriales de segmentos empresariales

Alianzas estratégicas: A través de este mecanismo se busca vincular a los distintos proveedores del sector microempresarial, ya sean éstos privados, públicos, religiosos o de cualquier otra índole, con el objeto de hacerles partícipes en el desarrollo de sus socios estratégicos –sus clientes–; este tipo de alianzas nos permiten maximizar los esfuerzos y disminuir los costos o costes generados para la realización del Programa.

Las Alianzas son institucionalizadas con el fin de mantener un control sobre el desempeño de los Programas, existe una comunicación directa entre el coauspiciante, la CFN y el microempresario, lo que ayuda a tener un seguimiento y control sobre el desarrollo de las microempresas participantes.

Convenios con universidades: La CFN ha firmado más de 36 convenios de Cooperación con universidades, escuelas politécnicas e institutos de educación superior en el ámbito nacional, con las que se han desarrollado más de 110 estudios de mercado, involucrando a aproximadamente 1357 estudiantes; los que a través del mecanismo de pasantías han podido complementar sus estudios teóricos con la práctica.

Este componente es muy importante dentro del desarrollo de los Programas, ya que a más de involucrar a los estudiantes con el sector

productivo, ayuda a disminuir los costos o costes generados en la investigación de mercado, la capacitación y el asesoramiento microempresarial.

Centro de Servicios CFN: Es el ente ejecutor de todos los Programas de Desarrollo, es a través de éste donde se da el contacto directo entre el microempresario y la CFN, ya que es allí donde se desarrollan todos los cursos de capacitación.

La CFN cuenta con 14 Centros de Servicios, los que están distribuidos a lo largo de la geografía nacional, buscando cubrir con el mayor número de microempresarios; se encuentran perfectamente equipados, con el fin de facilitar el proceso de aprendizaje.

Investigaciones sectoriales de segmentos empresariales: El mundo y el mercado actual, exigen que sus proveedores conozcan a sus clientes, y que sus productos se adapten a sus necesidades; por tanto es

necesario conocer éstas para poder diseñar el producto final que en este caso específico es un PRODE (Programa de Desarrollo Empresarial).

Las investigaciones de mercado nos proporcionan información útil para el diseño del producto; con la ejecución de este tipo de investigaciones, se busca conocer e identificar las necesidades financieras y no financieras de un segmento empresarial específico.

•

Para la ejecución de esta etapa se utiliza el recurso humano que pueden proveer las universidades conjuntamente con los técnicos de la CFN.

1.1.8.3. Experiencia

La CFN cuenta con una amplia experiencia en el diseño, desarrollo e implementación de este tipo de Programas, esto se lo puede corroborar con los cuatro programas ya implementados con distintos

sectores de la economía: Programa de Desarrollo Empresarial para el sector Farmacéutico (PRODEFARM), Programa de Desarrollo del sector Cafetalero de la Región Amazónica Ecuatoriana, Programa de Desarrollo de la Microempresa Marginal (PRODEMM), Programa de Desarrollo para Micro mercados y Distribuidores (PRONEGOCIO), Programa de Desarrollo para microempresarios internos en los Centros de Rehabilitación Social (PRODECAR), Programa de Desarrollo para microempresarios que trabajan en los Mercados Municipales (PRODEMERCADO), Programa de Desarrollo para los ex servidores públicos (PRODELABORAL), Programa de Desarrollo para la población de San Lorenzo, Programa de Desarrollo para microempresarios miembros activos y/o pasivos de la Policía Nacional (PRODESARROLLO), Programa de Desarrollo para los cantones San Miguel de Bolívar y Chimbo (PRODEPAPA), el Programa de Desarrollo para el sector agropecuario (PRODEAGRO) y el Programa de Desarrollo de Microempresas exportadoras (PRODEXPORT).



TABLA 1.3 PROGRAMAS DE DESARROLLO ELABORADOS POR LA
CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL EN DIVERSOS SECTORES HASTA
MARZO DEL 2001

PROGRAMA	SECTOR	INSTITUCIÓN CON LA QUE SE LLEVO ADELANTE LA ALIANZA ESTRATÉGICA	NUMERO DE MICRO EMPRESARIOS	ESTADO DEL PROGRAMA
PRODEFARM	FARMACIAS Y BOTICAS	SCHERING PLOUGH Y DIFARE	1.957	EJECUTADO
CAFETALEROS DE LA REGION AMAZONICA	PEQUEÑOS AGRICULTORES DE CAFÉ DE LA REGION AMAZONICA	CORECAF	886	EJECUTANDOSE
PRODEM	MICROEMPRESARIOS DE LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ULTIMOS DIAS	IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ULTIMOS DIAS	598	EJECUTANDOSE
PRONEGOCIO	MICROMERCADOS Y TIENDAS	PROESA	900	EJECUTANDOSE
PRODECAR	MICROEMPRESARIOS INTERNOS EN LOS CENTROS DE REHABILITACION SOCIAL	DIRECCION NACIONAL DE REHABILITACION SOCIAL Y GOBERNACIONES	950	EJECUTANDOSE
PRODEMERCADO	MICROEMPRESARIOS DE LOS MERCADOS MUNICIPALES	MUNICIPIOS DEL PAIS	15.000	EJECUTANDOSE



PRODELABORAL	EX SERVIDORES PUBLICOS	FEDERACION NACIONAL DE EX SERVIDORES PUBLICOS	360	EJECUTANDOSE
POBLACION DE SAN LORENZO	MICROEMPRESARIOS VOLUNTARIOS DEL INNFA	INNFA	150	EJECUTANDOSE
PRODESARROLLO	MICROEMPRESARIOS MIEMBROS DE LA POLICIA NACIONAL	POLICIA NACIONAL	1.500	POR EJECUTARSE
SAN MIGUEL DE BOLIVAR Y CHIMBO	PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS	MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE BOLIVAR Y MUNICIPIO DE CHIMBO	300	EJECUTANDOSE
PRODEAGRO	PEQUEÑOS AGRICULTORES	PREFECTURA DEL CARCHI Y ALCALDIAS	3.000	POR EJECUTARSE
PRODEXPORT	ARTESANOS	MUNICIPIO DE OTAVALO	500	POR EJECUTARSE
TOTAL			27.001	

Fuente: Corporación Financiera Nacional.

Todos éstos Programas han contado con el coauspicio de alguna institución privada, pública y/o religiosa y se han constituido en una verdadera herramienta para el microempresario.



1.2. PROGRAMA DE DESARROLLO MARGINAL PRODEM(10)

1.2.1. Introducción

La Corporación Financiera Nacional es una institución financiera que impulsa el crecimiento sostenido del sector productivo privado y el desarrollo sustentable de todas las provincias del ECUADOR, mediante innovadores mecanismos financieros y no financieros, servicios complementarios y promoción de alternativas de estímulo a la inversión, armonizando su vocación como banca de desarrollo con su filosofía organizacional de eficiencia, rentabilidad y competitividad.



En la década de los ochenta, consolida su gestión concediendo créditos a través de los mecanismos existentes y de nuevas líneas crediticias, como el Fondo para la Pequeña Industria y Artesanía FOPINAR (1981) y el Fondo de la Pequeña Empresa FOPEM (1988).

En el año de 1992 se inicia una importante etapa para la CFN, al adoptar un esquema operativo de segundo piso, el que implicó que a partir de aquel momento se empiece a utilizar un mecanismo de canalización de los recursos monetarios a través de la banca privada.

En función de su estrategia como banca de desarrollo, la Corporación Financiera Nacional dispone de facilidades crediticias así como también de productos financieros destinados al financiamiento de los sectores productivos y de servicios del país.

1.2.2. Estrategia De Vinculación Con El Sector Productivo

En forma general el sector empresarial no ha podido trascender en el tiempo, ni lograr resultados favorables en su gestión principalmente porque cuenta con algunas debilidades organizacionales que le han dificultado adaptarse a los cambios de estructura del mercado global.

Entre las principales debilidades podemos mencionar las siguientes:

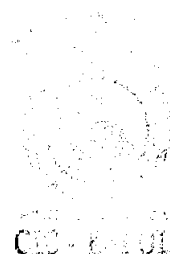
- Deficiente gestión administrativa y empresarial
- Escaso desarrollo tecnológico
- Débil capacidad organizativa
- Reducido Capital de trabajo
- Baja productividad
- Reducida capacidad de ahorro
- Limitado acceso de los servicios financieros existentes
- Débil infraestructura



Son estas las razones que han impulsado para generar una nueva estrategia de apoyo a los sectores productivos empresariales. Dicha estrategia fundamentalmente se enmarca dentro de un modelo de crecimiento sostenido y sustentable de la gestión empresarial, y tiene por objeto el de proporcionar a los empresarios de habilidades gerenciales indispensables para adaptarse y acoplarse a las nuevas tendencias de mercado como los procesos de modernización y reestructuración, apertura y globalización de la economía, y el uso intensivo de tecnología e información.

El modus operandi de la estrategia se circunscribe a una vinculación sistemática de cuatro elementos constitutivos los mismos que se detallan a continuación:

- INVESTIGACIONES SECTORIALES DE SEGMENTOS EMPRESARIALES
- MODELO - CFN DE PROVISIÓN DE SERVICIOS NO FINANCIEROS
- VINCULACION Y ALIANZAS INSTITUCIONALES



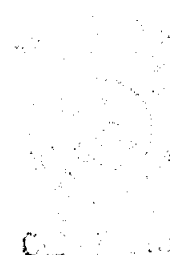
- INFRAESTRUCTURA DE LOS CENTROS DE SERVICIOS EMPRESARIALES CFN

1.2.3. Investigación Del Sector Empresarial, Como Instrumento

Estratégico De Apoyo

Analíticamente, el conocimiento del sector empresarial permitirá diseñar productos y servicios que impulsen el desarrollo de los sectores empresariales. Una investigación sectorial proporciona información útil para:

1. Identificar las necesidades financieras y no financieras de un segmento de empresas o grupos potenciales de empresarios.
2. Generar una base de datos para monitoreo de la evolución del ciclo empresarial de los negocios por segmento de mercado.
3. Identificar segmentos de mercado potenciales para la provisión de programas de apoyo.



Hasta el momento hemos venido aplicando esta herramienta de investigación, fruto de lo cual logramos lo siguiente:

- Identificar a sectores productivos con potencial de crecimiento y desarrollo
- Investigar las necesidades y requerimientos de estos crecimientos
- Conocer la realidad de los mismos
- Diseñar productos y servicios acordes a sus reales requerimientos.



1.2.4. Universidades

La Corporación Financiera Nacional- CFN-, se encuentra fomentando la vinculación del sector universitario en procesos de mejoramiento e investigación de los agentes productivos nacionales.

Este tipo de acercamiento se ha venido realizando con todas las universidades del país con el fin de encontrar los medio óptimos a

través de los cuales podamos transferir y transmitir experiencias y metodologías que permitan de forma mutua un crecimiento institucional en pos de una búsqueda de alternativas de desarrollo para los sectores empresariales del país.

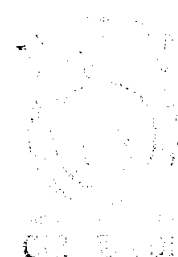
Hasta el momento hemos firmado Convenios de Cooperación técnica con 36 universidades y centros de estudios del país, con los cuales ya se han desarrollado 110 proyectos de investigación y algunos de asesoría microempresarial. Estos proyectos han sido el medio para vincular a 1350 estudiantes de las distintas universidades a nivel nacional, a un mecanismo de pasantías laborales que le ha proporcionado un sí número de experiencias profesionales que servirán como la mejor forma de complementación de su formación universitaria, vinculando la teoría académica con la práctica laboral.

1.2.5. Agrupación

La CFN considera muy importante la participación y vinculación del sector productivo dentro de los procesos de mejoramiento de gestión de sectores menos organizados o con menores potenciales gerenciales.

Hemos identificado las necesidades financieras y no financieras de los sectores microempresariales, con mayor potencialidad de crecimiento, hecho por lo cual se han iniciado procesos de cooperación y de alianzas estratégicas.

Dentro de este proceso de vinculación con los proveedores de bienes y servicios microempresariales, se ha diseñado un esquema general para la implementación de la alianza estratégica con la IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ULTIMOS DIAS.



1.2.6. Plan De Alianza Estratégica Programa De Desarrollo Empresarial, Para El Sector De La Microempresa Marginal

1.2.6.1. Antecedentes

Actualmente uno de los objetivos principales de la Corporación Financiera Nacional es de posicionar mejor su imagen institucional como agente promotor del desarrollo económico a través del mejoramiento de los canales de diseño, promoción y distribución de sus productos financieros y no financieros.

Considerando lo anteriormente expuesto, se ha redactado una Esquematización General del proyecto de diseño e implementación de un *Programa de Desarrollo Empresarial para el sector de la Microempresa Marginal PRODEM*.



Dada la importancia del sector objetivo seleccionado y el alcance e impacto que tendrá la implantación de este programa piloto en el

sector empresarial, ha sido necesario buscar alternativas de viabilidad para el mismo, es así como se determinó que la estrategia más eficaz y adecuada es la utilización de alianzas estratégicas con sectores de influencia social, comercial y empresarial, todo esto con la finalidad de maximizar la utilización de los recursos y de los resultados a obtenerse y al mismo tiempo de minimizar los costes o costos para generarlos.

1.2.6.2. Objetivos que busca alcanzar el programa de desarrollo empresarial

- Incrementar el nivel de eficacia y eficiencia operacional del sector
- Incrementar el nivel de rentabilidad de los negocios del sector marginal
- Desarrollar y fomentar la expansión y crecimiento sostenido del nivel de negocios del sector
- Generar empleo dentro del sector



1.2.6.3. Consideraciones Especiales Sobre El Mecanismo

Planteado Para Implementar El Programa

Es importante considerar que el mecanismo de la alianza Estratégica propuesta, debe enmarcarse dentro de los siguientes aspectos:

- La relación es IMPORTANTE y por lo que debe recibir recursos adecuados, atención administrativa y patrocinio.
- Podrá existir un acuerdo para buscar mecanismos que ayuden a captar inversionistas.
- Los socios de este proyecto, deberían ser INTERDEPENDIENTES, lo cual ayudaría a conservar el poder de forma equilibrada.
- Las organizaciones son INTEGRADAS de modo que se deberían utilizar cursos apropiados de comunicación.
- Cada quién deberá estar INFORMADO acerca de los planes y direcciones del otro.
- La sociedad deberá ser INSTITUCIONALIZADA con el fin de crear un marco de trabajo de mecanismos mutuos de apoyo.

**1.2.6.4. Ventajas De La Implementación Del Programa Por
Intermedio Del Uso Del Mecanismo Propuesto**

**TABLA 1.4 RELACIÓN ENTRE ACTORES DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA Y
LAS VENTAJAS DEL PROGRAMA**

BANCOS	UNIVERSIDADES	IGLESIA	CFN
Obtención de un listado de potenciales clientes crediticios del sector	Posibilidad de mejorar el proceso de aprendizaje de sus alumnos al permitirles complementar el mismo con un enfoque meramente práctico	Fomento, impulso y obtención de mayor posicionamiento dentro de los sectores atendidos	Mayor penetración en el mercado financiero, a través de la utilización de las nuevas líneas crediticias aplicadas al sector
Información actualizada de este mercado meta, brindándole la posibilidad de poder diseñar productos financieros especializados	Mejorar imagen institucional	Mejorar la competitividad de su grupo microempresarial	Incursión y promoción de un nuevo enfoque de prestación de servicios empresariales

Fuente : Corporación Financiera Nacional



TABLA 1.5.a FUNCIONES BÁSICAS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA

SECTOR MICROEMPRESARIAL MARGINAL	
FUNCIONES BASICAS DE LA ALIANZA Programa de Desarrollo Empresarial PRODEMM	
CFN: • Provisión de metodología para la evaluación de proyectos • Cobertura parcial de los costos de investigación del proyecto • Provisión de información recopilada y disponible del sector • Cobertura del costo de edición y promoción de los proyectos elaborados • Definición y diseño de la metodología de investigación de campo a emplearse • Capacitación en el uso de esta metodología • Provisión del material necesario para encuestas • Definición de lineamientos generales para la elaboración del proyecto de mejoramiento social	UNIVERSIDAD • Provisión de metodología para la elaboración del proyecto de mejoramiento sectorial • Provisión de recursos humanos(profesores calificados, tutores o supervisores) con el fin de efectuar las siguientes actividades: 1. Recopilación de campo de información estadística empresarial 2. Elaboración del proyecto sectorial 3. Elaboración de proyectos de prefactibilidad, en base a requerimientos específicos del sector 4. Provisión de capacitación y asesoría microempresarial

Fuente : Corporación Financiera Nacional

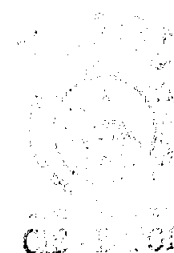


TABLA 1.5.b FUNCIONES BÁSICAS DE LA ALIANZA



SECTOR MICROEMPRESARIAL MARGINAL

FUNCIONES BÁSICAS DE LA ALIANZA
Programa de Desarrollo Empresarial
PRODEMM

CFN:

- Diseño de líneas de crédito aplicadas a este sector y a las reales necesidades del mismo
- Provisión de una base de datos actualizada de las empresas con reales potenciales de pago de operaciones crediticias
- Diseño y administración de base de datos empresarial
- Determinación del ranking empresarial del sector en función de criterios de eficiencia operativa, potencial de crecimiento y capacidad de pago

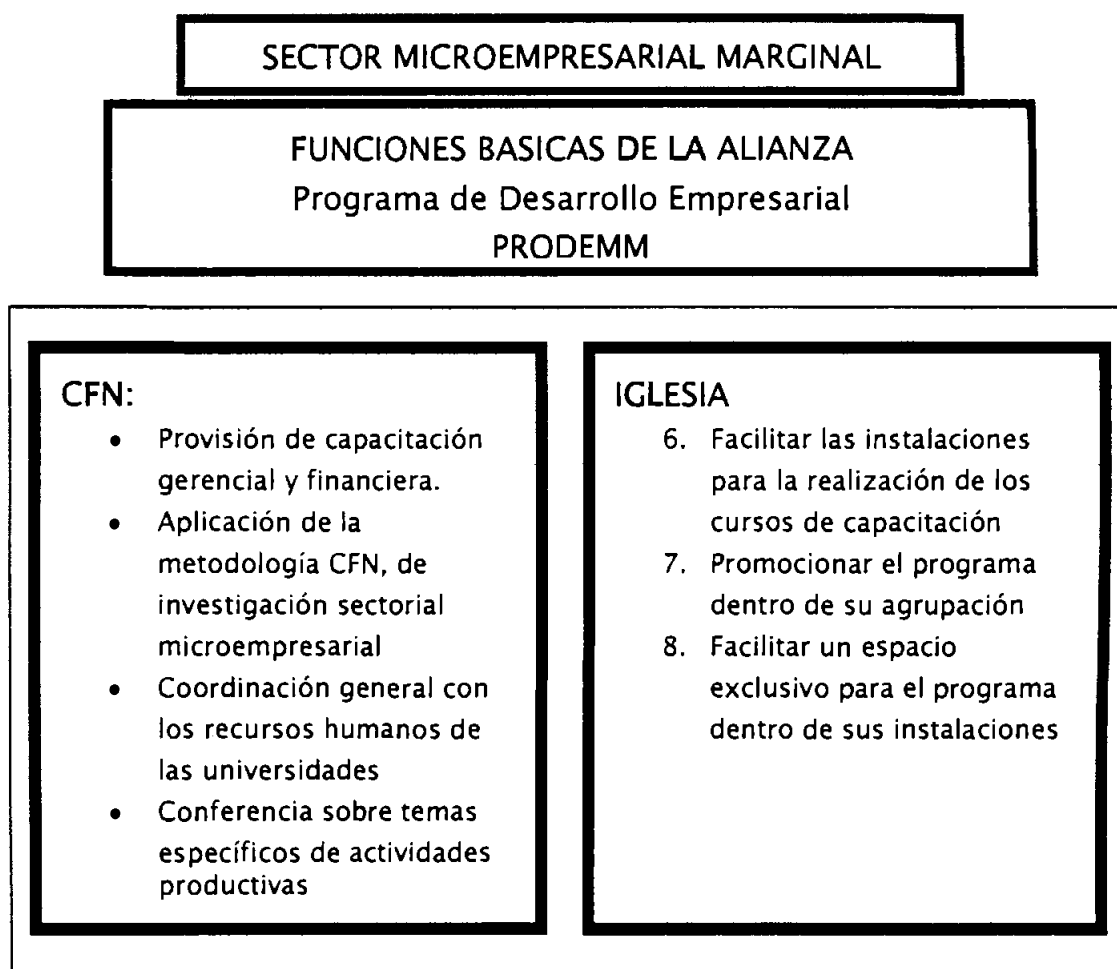
BANCOS ESPECIALIZADOS

- Diseño y adaptación de productos financieros en función de los reales requerimientos del sector objetivo de este programa
- Utilización de las líneas de crédito CFN, diseñadas para el sector
- Canalización del crédito tomando en consideración de EVALUACIÓN empresarial de la CFN
- Cobertura del costo de administración de la base de datos del sector, generada en la investigación de mercado
- Provisión de la tecnología necesaria para la administración de la base de datos

Fuente : Corporación Financiera Nacional



TABLA 1.5.c FUNCIONES BÁSICAS DE LA ALIANZA



Fuente : Corporación Financiera Nacional



TABLA 1.5.d FUNCIONES BÁSICAS DE LA ALIANZA

SECTOR MICROEMPRESARIAL MARGINAL

FUNCIONES BASICAS DE LA ALIANZA
Programa de Desarrollo Empresarial
PRODEMM

CFN:

- Provisión de capacitación gerencial y financiera.
- Provisión de la información obtenida en la investigación de mercado
- Prestación y respaldo de Imagen Institucional de la CFN, como Banca de Desarrollo y como agente creador y administrador del programa
- Aplicación de la metodología CFN, de investigación del sector microempresarial.
- Coordinación general con los recursos humanos de las universidades

CODEMICRO

- Provisión de capacitación técnica
- Cobertura del costo de organización logística del programa
- Asesoramiento y asistencia técnica microempresarial
- Administración, publicidad y de lanzamientos oficiales del programa
- Coordinación de la investigación sectorial
- Apoyo promocional y publicitario del programa
- Coauspicio total del programa

Fuente : Corporación Financiera Nacional



TABLA 1.5 e FUNCIONES BÁSICAS DE LA ALIANZA

SECTOR MICROEMPRESARIAL MARGINAL	
FUNCIONES BASICAS DE LA ALIANZA Programa de Desarrollo Empresarial PRODEMM	
CFN: • Provisión de todo el apoyo logístico, administrativo y operativo para el diseño ejecución, implementación y administración de la unidad	UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL- GERENCIA DE MERCADEO • Diseñar y administrar la esquematización metodológica para la creación de la Base Centralizada de datos del sector empresarial • Desarrollar y administrar procesos y sistemas operativos de gestión del programa de capacitación • Planificación, organización control y ejecución total del programa de capacitación continua • Administrar la base de datos centralizada • Diseña y administrar estrategias de recolección y consolidación de información empresarial • Coordinación y administración de la provisión de servicios no financieros de la CFN

Fuente : Corporación Financiera Nacional

1.2.6.5. Contenido del programa

1.2.6.5.1. Análisis

Tomando en consideración, la necesidad de apoyar al crecimiento del sector microempresarial, la Gerencia de Mercadeo y Desarrollo, ha mantenido reuniones con los directivos de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, con la finalidad de concretar una alianza Estratégica de mutuo beneficio, participando de la siguiente manera:

1.2.6.5.2. Etapa Pre-Operacional

Esta etapa incluye todo el proceso de preparación previo a la puesta en marcha del proyecto para lo cual se ha determinado tiempos, responsables, y metas a cumplir.



1. Obtención de la base de datos

La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, proveerá a la CFN una base de datos completa de los microempresarios de su congregación a quienes se les hará participe del programa, quienes estarán distribuidos en todo el país.

2. Estudio de Mercado

Con la base de datos, se desarrollará y aplicará una encuesta a todos los microempresarios que buscará identificar todas sus falencias y requerimientos financieros y no financieros.

3. Análisis de los resultados

De los resultados obtenidos por la evaluación se realizará un análisis de los cursos de capacitación en gestión empresarial que beneficiarían directamente al mejoramiento de sus microempresas.

4. Preparación de los cursos de capacitación

Se elaborará un cronograma y plan de trabajo directamente con los instructores, en el que constarán las fechas, horarios, localización geográfica y contenido de los cursos. En esta etapa, para mantener los criterios que constan dentro del Convenio CFN- BID, los cursos deberán cumplir con el siguiente esquema:

Debe existir un máximo de 20 participantes por curso.

Los cursos deben tener una duración máxima de 20 horas

De lunes a viernes los cursos no deben dictarse mas de 3 horas y los fines de semana no más de 5 horas diarias

Por motivo de control, los participantes deben firmar una planilla de asistencia que muestre un porcentaje de asistencia de mínimo 75%.



5. Mecanismos de control

Previo al inicio de los cursos, se enviará una comunicación a todos los participantes solicitándoles toda la información requerida para registrarlos como microempresarios dentro del programa.

Adicionalmente al formulario de registro de microempresarios, los participantes deberán remitir la copia de la cédula de identidad, RUC y/o facturas de compra de insumos utilizados en su negocio y recibo del último pago de luz, agua o teléfono.

1.2.6.5.3. Etapa Operacional

Esta etapa consiste en el desarrollo del proyecto de capacitación es aquí donde la mayor cantidad de recursos tanto materiales, humanos como financieros serán utilizados.



1. Registro de microempresarios y emisión de cupones por curso

Con el listado de participantes por cursos, se procederá la registro del mismo que se lo realizará una sola vez, por motivo de alimentar la base de datos del programa. Los cupones serán emitidos por curso para poder llevar un control sobre los cupones entregados y tener la certeza de que van a ser utilizados en el menor tiempo posible.

2. Capacitación

Una vez obtenido el listado de los participantes junto con el cronograma de trabajo y siguiendo los parámetros que indica el convenio con el BID, se dará lugar al proceso de capacitación. Los cursos se dictarán en las instalaciones de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.

3. Supervisión del curso

Se realizará una supervisión a todos los cursos que se dicten, para poder evaluar la metodología utilizada por los instructores, el nivel de

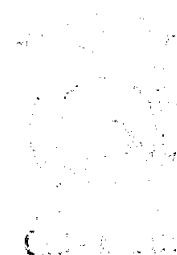
captación de los mismos y recibir comentarios por parte de los participantes. En la mayoría de los casos, las supervisiones no tomarán mas de diez minutos y se realizará una supervisión por curso.

4. Evaluar calidad de los cursos

Como complemento a la supervisión de los cursos, se realizará una encuesta evaluativa sobre la calidad de los cursos, la metodología utilizada y el nivel de instrucción de los capacitadores.

5. Clausura de los cursos

A todos los participantes que han concluido los cuatro módulos de capacitación se les entregará un diploma que acredite sus estudios por parte de la CFN- y la Iglesia.



1.2.6.5.4. Post Operacional

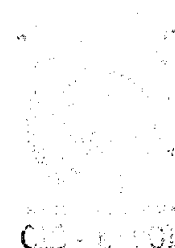
Finalmente, en esta etapa se encontrará toda la información obtenido durante el proceso operacional y consiste básicamente en la presentación de un informe final que permita analizar todos los resultados del proyecto.

1. Elaboración y presentación de informes.

Luego del proceso de capacitación y recopilación, toda la información obtenida durante la ejecución del proyecto, se elaborará un informe final que evalúe los resultados obtenidos.

1.2.6.5.5. Consideraciones Adicionales

El programa de Servicios Empresariales para la Microempresa BID-ATN/ME 5612-EC fue puesto en marcha con el único fin de beneficiar al sector microempresarial del país.



Los resultados obtenidos de este proyecto podrían ser utilizados para la implantación de nuevos programas que beneficien de igual manera a sectores productivos del país, impulsando así el sistema económico global.



1.3. CORPORACIÓN DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL

(CODEMCRO)⁽¹¹⁾

Como respuesta a las necesidades de numerosos microempresarios de pulir sus conocimientos prácticos y alinearlos en conceptos de eficiencia gerencial, surge en junio de 1999, la Corporación de Desarrollo Microempresarial, CODEMICRO, una institución sin fines de lucro, con el objetivo principal de servir al mercado de los microempresarios formales e informales dotándolos de conocimientos

modernos en gestión empresarial que les permitan mejorar sus negocios e incrementar sus ventas con nuevas técnicas.

Nuestras actividades van encaminadas a la ejecución de los siguientes puntos:

a. Ejecución de Programas de Desarrollo

Los programas de Desarrollo son mentalizados por la Corporación Financiera Nacional, y van dirigidos a segmentos específicos los mismos que son parte de una firma o un grupo social, en este aspecto se ha participado de los siguientes programas:

- ❖ Programa de Desarrollo Farmacéutico (PRODEFARM)
- ❖ Programa de Desarrollo Marginal (PRODEMM)
- ❖ Programa de Desarrollo de Negocios (PRONEGOCIOS)
- Programa de Desarrollo de Mercados en Santa Elena (PRODEMERCADOS)



b. Proyectos de Capacitación Gremial

Se han elaborado algunos proyectos de desarrollo gremial, como por ejemplo un programa para el sector de los taxistas de guayaquil, para los radiotécnicos y para los distribuidores de repuestos eléctricos, sin embargo no han tenido la acogida necesaria o los beneficiarios no le han dado la importancia que merece el concepto de preparación o capacitación

c. Programación de cursos abiertos al público

También se elaboro un programa de cursos abiertos al público, especialmente en el área de creación de microempresas y generación de proyectos, para incentivar a las personas que no han conseguido un empleo o que teniendo un empleo desearan obtener más ingresos a constituir pequeños negocios ya sean de hecho de o de derecho con una sólida base de planificación y gestión de sus proyectos o negocios.



d. Asistencia técnica en creación de microempresas

Se ha implementado un producto sin costo alguno que es el de asistencia profesional en la creación de microempresas, para que después de haber tomado el curso de creación de microempresas no se queden solo sino estén respaldados por lo menos hasta el comienzo de su actividad comercial con nuestras asesorías y así lleguen con éxito al anhelo de manejar sus propios negocios generando mayor riqueza y fuentes de trabajo a nuestro país.

Particularmente se participo de diversos ciclos de capacitación como fue el caso de cursos dictados a farmacéuticos en el 1er programa de Desarrollo de la Corporación Financiera Nacional, etc.

Calificaron en un programa del Banco Interamericano de Desarrollo con la Corporación Financiera Nacional, donde el microempresario es subsidiado por estos organismos con la entrega de un cupón de capacitación que lo podría hacer válido por dinero al momento de

cancelar el valor de los cursos. Esto permitiría tener muchos más participantes y que todos ellos se beneficien de los conocimientos impartidos.

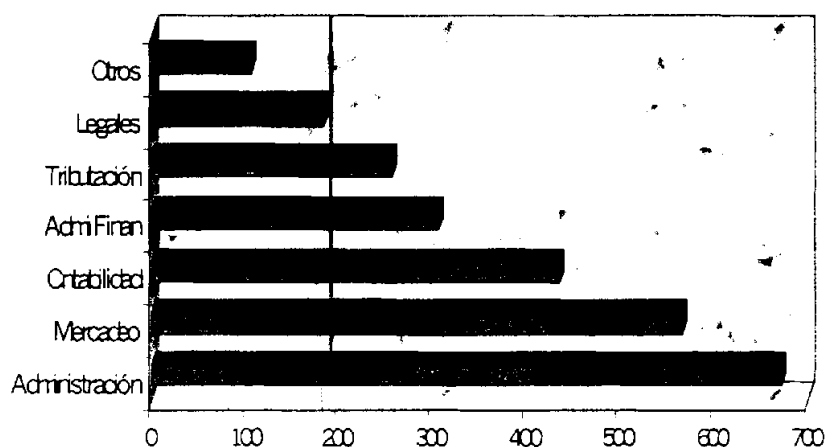
Es así como fue llamado a calificación por la Corporación Financiera Nacional, para ser el instituto de capacitación responsable de ejecutar el Programa de Desarrollo de Microempresas Marginales, que conllevaría la capacitación de microempresarios miembros, amigos y familiares de los miembros de la iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.

1.3.1. Investigación Realizada Al Sector De Los Microempresarios Mormones

El siguiente cuadro nos muestra los resultados obtenidos en la investigación de necesidades de capacitación del segmento participante.



Cuadro 1.1 Resultados Obtenidos de la Investigación de necesidades de capacitación



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera.

Fuente: CODEMICRO Agosto del 2000

1.3.2. Resultados obtenidos de la investigación de necesidades de capacitación

Después de ver las cantidades y los porcentajes de requerimientos podemos analizar lo siguiente:

Administración de microempresas es el curso que más necesitan los futuros participantes y esto tiene una justificación razonable, todos los negocios se administran de una u otra forma y necesitan herramientas para hacerlo mejor, por esto es el curso más requerido.

EL segundo porcentaje lo tiene el curso de marketing y ventas con un 22% y nos demuestra el deseo de los microempresarios en encontrar herramientas que les permita incrementar sus ventas.

El tercer porcentaje es contabilidad con 17%, más los temas de impuestos y aspectos legales que pueden ser considerados en el mismo curso de contabilidad.



1.3.3. Plan Estratégico Utilizado para el programa PRODEMM

1.3.3.1. Visión

Ser en un año el instituto de capacitación mas reconocido, por la calidad y cantidad de cursos dictados en los diferentes proyectos a nivel nacional.

1.3.3.2. Misión

Es un instituto de enseñanza, sin fines de lucro, con el propósito de brindar servicios de capacitación y asesoría al sector microempresarial con responsabilidad y eficiencia, interrelacionando en todo momento, los contenidos teóricos, la experiencia y las técnicas didácticas con el fin de ofrecer un servicio de calidad que permita a los microempresarios llegar al éxito.



1.3.3.3. Objetivos Generales

1. Brindar a los miembros de la iglesia herramientas técnicas y prácticas de la administración gerencial empresarial.
2. Desarrollar en los microempresarios miembros de los barrios, habilidades que les permitan incrementar la productividad de sus negocios
3. Establecer un proceso de asesorías que permita asegurar la asimilación del contenido de los cursos.

1.3.4. Resultados obtenidos por el programa

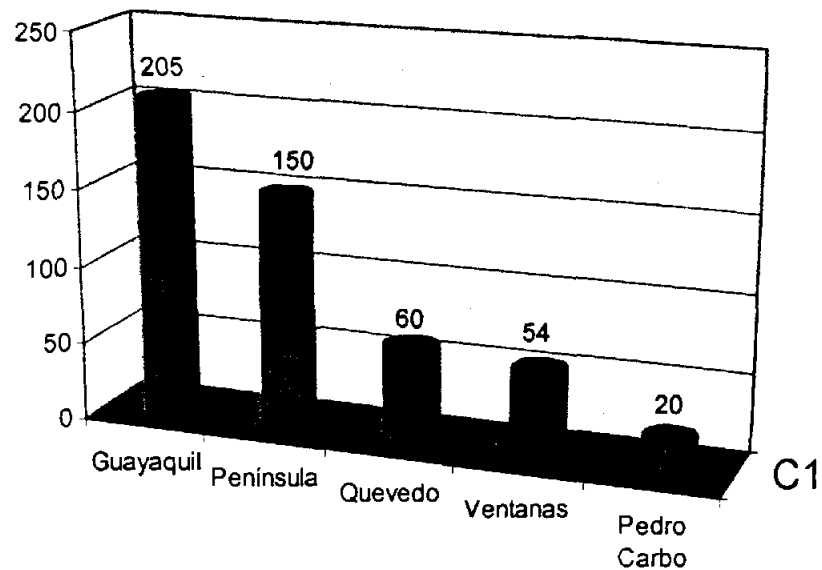
Los resultados del programa serán presentados en dos aspectos:

- ¿Cuántas personas se beneficiaron del programa?
- ¿Cómo se distribuyen esas en la población general?



Esto nos dará una idea clara de cual es nuestro real mercado meta al cual vamos a analizar.

Cuadro 1.2 Distribución De Los Participantes Por Ciudades



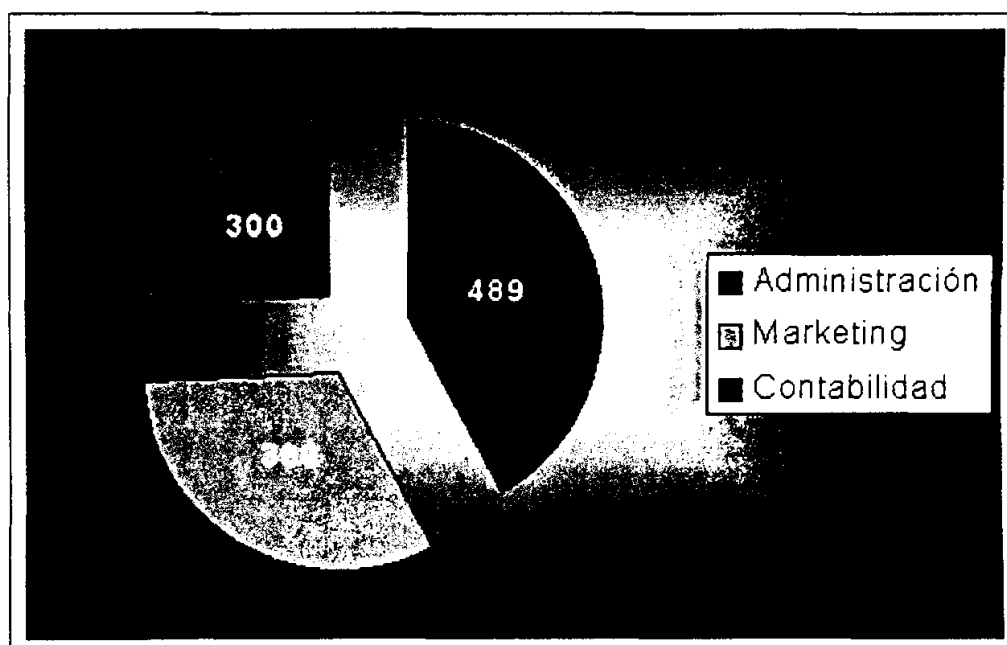
Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente CODEMICRO Agosto del 2000

El resultado de la investigación nos muestra que la mayor participación del programa fue dada en Guayaquil, donde realmente se concentra la mayor cantidad de microempresarios no solo del segmento a trabajar sino de la población total de microempresarios.

Es importante conocer que en la península de Santa Elena, hubo una excelente participación en el programa, debe ser porque este sector no ha sido atendido con programas similares de mejoramiento de la calidad de gestión.

Cuadro 1.3 Distribución de los cursos de capacitación dictados

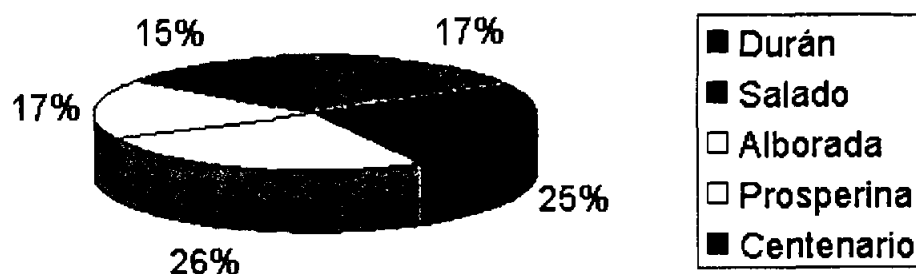


Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente CODEMICRO Agosto del 2000



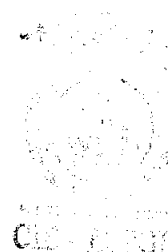
Cuadro 1.4 Distribución De Los Participantes De Guayaquil Por Sectores



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente CODEMICRO Agosto del 2000

El análisis del siguiente cuadro muestra la distribución por sectores de las personas capacitadas en Guayaquil, con porcentajes muy similares destacándose la Alborada como el sector de mayor participación



2. LA COMPETITIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. El concepto de competitividad

Uno de los problemas conceptuales de la competitividad, es no tener un significado universalmente aceptado y adaptado a cada una de las unidades posibles. Competitividad significa literalmente “ Capacidad para competir”, lo que deja a pensar en competencia entre empresas, sectores, economías, naciones y debido a que los mercados no son manejados por empresas dominantes ya de todos los sectores existe un predominio de la PYME, estas generalmente actúan en entornos competitivos. Por esta razón el problema él “como ser competitivo” es vital para la supervivencia, al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta de la empresa a los retos del entorno.



El hecho de que las empresas quieran llegar al éxito, implica una presión entre los grupos de poder que están relacionados con la organización para conseguirlo de cualquier manera, por lo que muchas veces, esta manera de consecución no necesariamente se traduce en estrategias de comportamiento competitivo sino solo en la satisfacción de los objetivos deseados por los grupos de interés, que en muchos casos no permiten ni la eficiencia de las empresas, ni el desarrollo del entorno en el cual se desenvuelven. Por lo tanto el concepto de competitividad de la empresa es un concepto relativo tanto en su medición, como en la percepción que de ella desarrolla cada grupo de interés en las organizaciones.

Los conceptos de competitividad empresarial y éxito empresarial pueden entenderse como equivalente, si tomamos en cuenta que la competitividad puede ser una escala de medición del éxito de la

empresa, es por esto que en muchos casos se podría hablar de *éxito competitivo*⁽¹²⁾.

EL éxito competitivo significa la capacidad de una empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles (internos y externos de la organización) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita en rivalidad con otras empresas dentro de mercados abiertos, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado, al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de la rentas generadas, sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción.



En cierta medida, este concepto de éxito competitivo recuerda la famosa idea de <<excelencia>>, asociada con la obtención de la empresa de las máximas cuotas de eficiencia y eficacia.

2.1.1.1. El debate sobre la competitividad y las dificultades de su análisis

Los factores que determinan la competitividad así como la multiplicidad de los intereses que a su alrededor coexisten, hacen de su análisis un tema vidrioso aunque imprescindible para el bienestar colectivo. A estos se añaden otras dificultades con relación a la perspectiva del análisis y al propio concepto de competitividad.

La primera de ellas esta relacionada con el riesgo del éxito, ya que el éxito de la competitividad empresarial puede derivar en un neoproteccionismo. El gobierno con la excusa de fomentar y defender la competitividad podría valerse de las mediciones de competitividad para incurrir en políticas públicas de control y manejo del sector

estudiado. También podría generar una actitud de represalia entre los sectores de medición, que podría generar estrategias de agresiones comerciales por parte de los más afectados.

La complejidad de los factores determinantes de la competitividad, en sectores que no estén preparados para que se les realice un trabajo de medición de la competitividad, es un punto importante a tomar en cuenta, ya que por el desconocimiento conceptual de las variables a medir, podrían llegar a tomarse datos erróneos o con distorsiones que se apartarían a la realidad del sector.

Existen otros problemas de orden metodológico y conceptual que en el transcurso de la investigación los iremos resolviendo.

2.1.1.2. Medición de la competitividad

En análisis de competitividad realizados en estudios previos se tenía base en los resultados económicos como primera aproximación a la

competitividad de las empresas. Desde esta primicia se media la competitividad de las empresas tomando en cuenta ciertos indicadores, siendo los mas empleados productividad, rendimiento y posicionamiento del mercado.

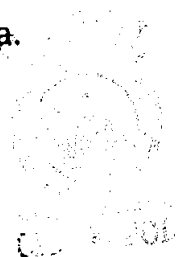
Pero el uso en el análisis de medición de competitividad de dichos indicadores tiene insuficiencias muy marcadas tales como:

1.- Los resultados económicos del pasado solo pueden servir de medida de la competitividad del pasado si se emplean adecuadamente, y por ello estamos en la necesidad de conocer el nivel real de explotación de los recursos disponibles en la empresa, nivel que no se puede apreciar si solo se analizan estos indicadores basados en el balance general y en el estado de resultados, en los cuales no se muestran las debilidades y fortalezas que posee la



empresa y que solo constituyen un juicio aproximado de dicho potencial. Una apreciación más real de la capacidad de generar ingresos de las empresas nos obliga a tomar en cuenta ciertos activos de la organización que son intangibles, pero a su vez valiosos para la misma, además de carecer de las expectativas futuras de competitividad de la empresa, que juegan un papel decisivo en la mejora de la competitividad de una empresa.

2.- Este análisis no permite conocer la situación real de la empresa desde su faceta de creación, para poder realizar cambios orientados a mejorar el nivel direccional y que se traduzcan en fuente de competitividad empresarial, ya que el rendimiento económico de las empresas esta lleno de una serie de elementos, que pueden ser ajenos a un aumento en la competitividad; o demostrar factores que producen un aumento en la competitividad que no estén relacionados con las decisiones tomadas por directivos de la empresa.



Por consiguiente un análisis cuantitativo de los resultados debe ser complementado con un análisis de carácter cualitativo, que sea capaz de mostrar ganancias o pérdidas de competitividad en el sistema de administración, la mercadotecnia, la cultura organizacional, la tecnología e innovación, y los procesos productivos. Estos factores indicadores de la competitividad comprenden, tanto los resultados de la empresa como sus dotaciones de recursos y capacidades, sus puntos fuertes y los débiles en cada área funcional. Es preciso destacar la herramienta perfil estratégico de la empresa porque ilustra mejor (gráfica y cuantitativamente) este posicionamiento competitivo de empresas en relación a una amplia y heterogénea convivencia de elementos, en un marco apropiado para la comparación inter-empresarial.

2.2. Metodología de la investigación

La investigación realizada consta de cuatro fases, las cuales están detalladas de la siguiente manera:



Investigación de los factores determinantes de la Competitividad:

La primera fase se centra en la investigación, recopilación y evaluación de las variables explícitas que nos permitan medir la competitividad mediante un enfoque estratégico.

Diseño de la encuesta

Una vez analizadas las variables, el diseño de las preguntas que permiten mostrar los resultados de ellas es el segundo paso, tomando en cuenta que las preguntas deben considerar dos aspectos fundamentales:

1.- El grado de información conceptual por parte de la muestra: esto es que la muestra tendrá que entender los conceptos de las preguntas a efectuar, con el objetivo de no tener sesgos o errores en la información.

2.- Elaboración del número adecuado de preguntas que permitan describir la variable a tratar: se refiere a elaborar las preguntas necesarias para la obtención de la información aunque en muchos casos el número de ellas sea superior al de estudios tradicionales en otras investigaciones

Cálculo del tamaño muestral

Podría ser posible el hecho de encuestar a toda la población a estudiar, sin embargo existen metodologías que nos permiten calcular una muestra representativa (menor a la población), con la que podamos medir el comportamiento de toda la población.

El cálculo de la muestra esta basado en tres análisis que son:

- Cálculo de la muestra piloto
- Cálculo de la muestra para la encuesta final (participantes del programa)

- Cálculo de la muestra para la encuesta final (mercado en general)

Prueba de campo y análisis de los resultados

Fase final donde se conjugan todos los elementos anteriores y se obtiene resultados que servirán para analizar el comportamiento competitivo de la población a estudiar.

2.3. Características de la muestra

La muestra que nosotros hemos elegido para el estudio como lo dice el título " Caso PRODEMM", son empresas que participaron en un Programa de Desarrollo Microempresarial Marginal, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y promovido por la Corporación Financiera Nacional.

Algunos datos técnicos de la muestra están dados en la tabla 01, en la cual se puede ver con claridad que en el proceso de producción hay

una extensa diversidad de oficios preponderando los relativos a la creación y diseño de vestimenta, mientras que con respecto al comercio el mayor porcentaje lo tienen las tiendas de barrio y almacenes establecidos, y un pequeño número de ellos se dedica al negocio ambulante y para finalizar acotamos que en los servicios predominan la preparación de comida con el mayor porcentaje.

Con respecto a la manera de llevar sus negocios notamos que el tener un espacio físico donde generar sus actividades predomina sobre otras maneras de llevarlos. Así también podemos notar que la mayor parte de las microempresas a estudiar son de propiedad familiar por lo que el estudio se vuelve más complejo al tener estas mayores restricciones en su forma de gestión.



2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

TABLA 2.1 PERFIL DEL PROPIETARIO

TABLA 2.1.a PERFIL DEL PROPIETARIO POR EDAD

Edad	frecuencia	%
menor de 26	250	17.3
De 26 a 35	447	31.0
De 36 a 45	456	31.7
De 46 a 55	187	13
De 56 a 65	82	5.7
mayor de 65	19	1.3
Total	1441	100

TABLA 2.1.b PERFIL DEL PROPIETARIO POR NIVEL DE INSTRUCCION

Nivel de instrucción	frecuencia	%
Post Grado	9	0.6
Superior	354	24.6
Técnico Artesanal	120	8.3
Secundario	660	45.8
Primario	281	19.5
Sin contestar	17	1.2
Total	1441	100



TABLA 2.2 PERFIL DEL NEGOCIO

TABLA 2.2.a PERFIL DEL NEGOCIO POR EL TIPO DE LOCAL

Tipo del local	frecuencia	%
Propio	768	53.31
Arrendado	398	27.61
sin contestar	275	19.08
Total	1441	100

TABLA 2.2.b PERFIL DEL NEGOCIO POR EL NUMERO DE EMPLEADOS

N. de empleados	Frecuencia	%
1 a 3	916	63.6
4 a 6	413	28.65
7 a 8	61	4.24
9 o más	51	3.51
Total	1441	100

TABLA 2.3 ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA

TABLA 2.3.a POR ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA

Actividad	frecuencia	%
Producción	471	32.7
Comercio	550	38.2
Servicios	419	29.1
Total	1441	100

TABLA 2.3.b ACTIVIDADES DE PRODUCCION

Producción	frecuencia	%
Panadería	58	4
Pastelería	26	1.8
Repostería	23	1.6
Modistería	76	5.3
Zapatos	26	1.8
Manualidades	56	3.9
Muebles	37	2.6
Ebanistería	37	2.6
Ladrillera	19	1.3
Corte y confección	52	3.6
Pesca	52	3.6
Otras	9	0.6
Total	471	32.7

TABLA 2.3.c ACTIVIDADES DE COMERCIO

Comercio	frecuencia	%
Electrodomésticos	23	1.6
Ropa	110	7.6
Carnes	35	2.4
Bazares	62	4.3
Mercadeo	76	5.3
Almacenes	92	6.4
Tiendas	148	10.3
Otras	4	0.3
Total	550	38.2

TABLA 2.3.d ACTIVIDADES DE SERVICIOS

Servicios	frecuencia	%
Mecánica	52	3.6
Electricidad	27	1.9
Electrodomésticos	48	3.3
Zapatería	20	1.4
Carpintería	36	2.5
Cerrajería	56	3.9
Peluquería	55	3.8
Alimentos	121	8.4
Otras	4	0.3
Total	419	29.1

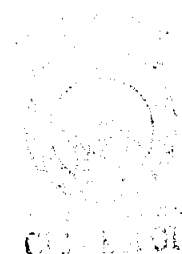


3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Investigación de los factores determinantes de la competitividad

Las variables que usamos para la medición de la competitividad microempresarial, como lo hemos mencionado en el capítulo 2, tienen como objetivo medir de manera cualitativa y cuantitativa las fuerzas y debilidades que la empresa posee, para que en un análisis posterior se puedan tomar acciones que sirvan para superar estas faltas de competitividad en las áreas que lo necesiten.

Estas variables en orden de elaboración, de los procesos que realiza la empresa, son a nuestro criterio: Sistema de Administración, Organización y Recursos Humanos, Marketing, Tecnología e Innovación, Operación y la última variable Resultados Financieros.



3.1.1. Variable sistema de administración

La primera variable, Sistema de Administración, la hemos catalogado como la de mayor importancia, dado que es el dueño de la empresa quien realiza la evaluación del entorno para realizar el enfoque estratégico de la empresa, adecuándolo a la complejidad del medio.

Para lograr nuestra medición de esta variable, la hemos subdividido en 7 ítems que son:

- *Estilo de la dirección*, que nos servirá para determinar el comportamiento del dueño con respecto de la turbulencia del mercado: Proactivo (se adelanta a cambios para tomar decisiones), Reactivo (solo reacciona cuando suceden cambios) o Pasivo (no toma en cuenta los cambios para tomar decisiones).
- *Liderazgo*, catalogaremos en que tipo de liderazgo esta encasillado el dueño: Democrático (líder participativo que trabaja mediante la consulta a sus subordinados), De Rienda Suelta (les asignan trabajos y después les permiten decidir como lo llevaran a cabo) o

Autocrático (asume la responsabilidad de todos los aspectos de todas las operaciones que tiene bajo su control).

- *Implantación de Metas*, se determinará a base de que criterios propuso sus metas: a largo plazo, a corto plazo, financieras, o de participación de mercado.
- *Innovación*, se determinará en que áreas realizó innovaciones para generar un ambiente interno adecuado que sea capaz de crear un medio propicio para el espíritu y acciones emprendedoras.
- *Planeación Estratégica*, servirá para mostrar que criterios tomo en cuenta en el momento de realizar la planificación.
- *Análisis del Entorno*, de igual manera, nos servirá para mostrar que variables del entorno les afectarían en sus labores
- *Análisis de Competencia*, nos facilitará los criterios que se usaron en el análisis con sus competidores



3.1.2. Variable organización y recursos humanos

La segunda variable, Organización y Recursos Humanos, nos dará una visualización de la cultura organizacional de la empresa y se mostrará en 10 ítems que son:

- *Organización Formal e Informal*, ayudará a determinar como se clasifican las empresas.
- *Estructura de Autoridad*, mostrará el nivel de capacidad del gerente de ejercer discreción y crear un ambiente para el desempeño individual en la organización.
- *Grado de Descentralización*, nos ayudará a medir el grado de dispersión de la autoridad en la organización.
- *Canales de Comunicación*, lograremos visualizar el medio a través del cual los integrantes de la organización se vinculan entre sí para lograr un fin común.
- *Flexibilidad Organizativa*, mediremos si los medios y técnicas implementadas para anticiparse y reaccionar al cambio están dando buenos resultados.

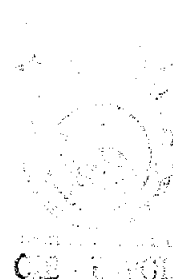


- *Conflictividad*, esta variable, que es parte de la vida organizacional de la empresa, nos ayuda a medir como afecta esta a la funcionalidad del desempeño en la empresa.
- *Clima Laboral*, catalogaremos cómo los integrantes de la organización se interrelacionan, en el diario vivir de la empresa.
- *Participación Directa y Trabajo en Equipo*, de la misma forma que en la variable anterior catalogaremos el nivel de participación y de trabajo en equipo, con el que se interrelacionan los integrantes de la organización para lograr los objetivos propuestos por el gerente.
- *Enriquecimiento del Trabajo*, esta variable nos permitirá evaluar que tan provechoso es para los empleados la actividad que realizan en el trabajo.
- *Integración de Personal*, catalogaremos el nivel de integración que hay en las organizaciones.

3.1.3. Variable marketing

Las empresas para tener éxito, deben satisfacer, mejor que la competencia, a los consumidores meta. Así pues, deben enfocar sus estrategias de mercadotecnia hacia las necesidades de los consumidores y hacia las estrategias de sus competidores. A pesar de que son microempresas, estas tendrán que elegir la posición que ocuparán en relación con la competencia a efecto de sacar la mayor ventaja competitiva posible.

Uno de los puntos principales en el análisis de marketing, es establecer con claridad y precisión la mezcla de marketing más adecuada a llevar a efecto. En el análisis de competitividad propuesto se tiene como objetivo medir que la proporción de herramientas utilizadas por los microempresarios, en las cuatro combinaciones del marketing mix, como lo son: precio, producto, plaza y promoción.



Política de Producto: Se refiere a si el diseño de los productos ofrecidos responde o no a las necesidades de algún segmento establecido. Además si existe algún proceso de renovación en los productos para adaptar estos a las necesidades de los clientes.

Los resultados esperados serán de dos tipos, algunos microempresarios que si realizan investigaciones constantes para satisfacer de mejor forma a sus competidores, renovando sus productos de acuerdo a las necesidades y otros que renueven sus productos sin necesidad de una investigación científica sino más bien en base a su experiencia.

Política de Precio: Este análisis define dos comportamientos, el primero se refiere a la manera de establecer los precios, en sus dos maneras más habituales que son: Poner el precio establecido por el mercado o si no incrementar un porcentaje de ganancia a los costos

de producción o de compra en el caso de servicios de comercialización.

Además nos permite saber que estrategia de precios utiliza la mayoría del mercado, esta respuesta tendrá cuatro alternativas para conocer los porcentajes de cada una de ellas.

Política de comunicación: La importancia de conocer si las microempresas encuentran una ventaja competitiva, mediante la inversión e implementación de agentes de comunicación entre sus productos y los consumidores de ellos, nos ha llevado a medir 3 factores que son: si existe o no la inversión en publicidad, si ha establecido un eslogan en su local comercial y cuáles son los medios por los cuales hace publicidad su negocio.

Con estos factores que miden claramente la utilización de la herramienta de publicidad tratamos de observar el comportamiento de

los microempresarios, con la aclaración de distinguir entre la ponderación de cuál es la mejor estrategia (que no es el caso de analizar esta variable en la investigación), y la proporción a contestar cada una de las preguntas.

Política de distribución: En referencia a la política de distribución lo que tratamos de comparar es cuál fue la variable de decisión del negocio, es decir si tiene una razón técnica o solo una ventaja en costos, ya sea esta por ser propietario del inmueble o arrendarlo a bajo costo, La comparación a la vez del número de puntos de ventas es un aspecto a considerar con mediana importancia, debido a que el mercado son microempresas y en pocas de ellas existe más de un punto de venta. Lo que sí rescataremos de esto, es la manera de hacer sus ventas como ventaja competitiva entre sus competidores.

Imagen Corporativa: El criterio de este índice es conocer la orientación que tuvieron los microempresarios a las adecuaciones físicas que den

una mejor apariencia, al establecer el nombre del negocio y saber si al negocio se lo conoce por el nombre o por el nombre del propietario, lo que definirá si las estrategias de establecer posicionamiento están bien definidas.

Calidad de Servicio al Cliente: Este criterio indica los niveles de satisfacción de los clientes con respecto a la atención brindada por los negocios, además de medir la propensión al gasto en capacitación en el tema de servicio al cliente.

3.1.4. Variable tecnología e innovación

La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender se vincula directamente con el valor competitivo de la compañía. La innovación es la capacidad ó competencia esencial para ser competitivo, y sólo por medio de la innovación se encontrará el camino del futuro. La ventaja competitiva sustentable se obtiene introduciendo más innovaciones que la competencia.

El cambio constante exige que las empresas deben crear una saludable *"falta de confort"* con el *status quo*; y poseer la habilidad para detectar más rápidamente, que sus competidores, las tendencias emergentes del contexto, y también la habilidad para tomar decisiones bien rápidas con el fin de satisfacer esas tendencias emergentes antes que lo haga la competencia.⁽¹³⁾.

Nuestros indicadores están guiados precisamente a encontrar cuáles son los factores mínimos de innovación que los microempresarios deberían tener, por esto los aspectos de normalización, tecnología en los equipos y proximidad a la frontera tecnológica son aspectos indispensables en esta medición.

La ventaja competitiva depende de la capacidad para mejorar e innovar, y no de supuestas ventajas estáticas. Michael Porter

Las empresas necesitan de la *innovación continua*, y explorar nuevas formas de hacer negocios, para construir el futuro que asegura su bienestar.

Tener la habilidad para innovar, la aptitud de tener imaginación y la flexibilidad organizacional de saber adaptarse rápidamente a los nichos ó micro mercados es el reto universal de todas las empresas. Hoy en día muchas de ellas llegan incluso a establecer objetivos claros e índices y/ó tasas de innovación, y que son medidos por el porcentaje de ventas de sus nuevos productos en el monto de ventas total.

Cuando es innovadora y sirve bien a sus Clientes, una empresa aumenta sus ventas y su rentabilidad más rápidamente que sus competidores.



3.1.5. Variable operación del negocio

La variable de Operación la hemos incluido en nuestro estudio, por ser vital para el éxito de la empresa, ya que mide las operaciones de las empresas en su día a día. Nos permite además conocer la eficiencia y productividad que la microempresa le esta dando a sus factores productivos y si esta actuando con una filosofía de calidad en todas las decisiones que están relacionadas con los procesos de operación.

Para el caso la hemos dividido en 6 categorías, que son:

- *Eficiencia en costes de Operación,*
- *Auditoria de costos,*
- *Productividad de los Factores,*
- *Localización de la empresa,* como una de las consideraciones administrativas más importantes que se tomo en cuenta en la empresa, fue donde ubicarse, trataremos de medir si las empresas, por motivos de accesibilidad al mercado, proximidad a recursos,

facilidad de transporte, de seguridad, etc., consideran la reubicación como alternativa.

- *Control de Calidad*, esta consideración la aplicamos tanto a los insumos como a la producción, ya que el producto que se ofrece al mercado debe satisfacer ciertos estándares establecidos, y debe estar al nivel de la imagen de la empresa.
- *Logística*, tanto en compras como en ventas, nos servirá para medir el movimiento, de mercadería y suministros, de los diversos procesos que realiza la empresa.

3.1.6. Variable resultados financieros

La última de las variables es la de los Resultados Financieros, que nos servirá para realizar un análisis de las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros.

El análisis de estas relaciones nos proporcionará valiosos indicios en cuanto a la probabilidad de que la situación de una empresa mejore o

empeore, en relación con los promedios del sector. Este análisis de razones lo subdividiremos en cuatro secciones:

- ***De Liquidez***, nos mostrará la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes, para lo cual emplearemos dos razones que se usan comúnmente.

1. ***Circulante***, la calcularemos dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes, y nos indica el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en el futuro cercano.

2. ***Rápida***, o prueba del ácido, esta razón la calcularemos deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo el resto para los pasivos circulantes, esta deducción se la hace ya que en caso de una liquidación solo se representan los activos sobre los cuales es más probable que ocurran pérdidas.

- ***De Administración de Activos***, medirá la efectividad con que la empresa esta administrando sus activos. Estas razones servirán para contestarnos esta pregunta ¿Es razonable, demasiado alto o demasiado bajo, el monto total de cada tipo de activo, tal y como se reporta en el balance general?, y la subdividiremos en:

1. ***Rotación de Inventarios***, la calcularemos dividiendo las ventas entre los inventarios, nos servirá para saber cuanto cada articulo del inventario es vendido y repuesto en el inventario, o "que rota" al año.
2. ***Días de Venta Pendientes de Cobro***, o periodo promedio de cobranza, se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas promedio por día, y nos indica el plazo promedio de tiempo que una empresa debe esperar para recibir el pago de efectivo después de hacer una venta, o sea el periodo de cobranza

3. *Rotación de Activos Fijos*, es la razón de las ventas a los activos fijos, y mide la efectividad con que la empresa usa su planta y equipo.

4. *Rotación de los Activos Totales*, esta es la razón concluyente de la administración de los activos, se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales, y mide la rotación de todos los activos de la empresa.

- De administración de Deudas, nos mostrará la medida en la cual las empresas usan el financiamiento por medio de deuda o su “apalancamiento”, y para lograr esta medición emplearemos tres de las razones mas conocidas:

1. *Deuda Total a Activos Totales*, conocida también como de “endeudamiento”, es la razón de deuda total a los activos totales, y mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores.

2. *Razón de Intereses a Utilidades*, se determina dividiendo las utilidades antes de los intereses e impuestos entre los cargos

por intereses, y mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de intereses.

- **De Rentabilidad**, como la rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones, es imperativo que se tome en cuenta esta variable para nuestro estudio, y las razones que emplearemos mostrarán los efectos combinados de la liquidez, de la administración de los activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación, y son:

1. ***Margen de Utilidad Sobre Ventas***, el cual se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas, y nos muestra la utilidad obtenida por cada dólar en ventas.

2. ***Generación Básica de Utilidades***, esta razón indica la capacidad de los activos de la empresa para generar un ingreso en operación, se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos entre los activos totales.

3. *Rendimiento sobre los Activos Totales*, o ROA, mide el rendimiento sobre los activos totales después de intereses e impuestos.

4. *Rendimiento sobre el Capital Contable*, o ROE, mide la tasa de rendimiento sobre la inversión del propietario, y se calcula por medio de la razón del ingreso neto al capital contable común.

3.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN



3.2.1. Objetivo de la encuesta

La investigación de la medición de la competitividad persigue algunos objetivos en general, pero el principal de ellos es el de obtener información del comportamiento de los negocios, en el último año, de tres muestras que son: los participantes del programa de capacitación PRODEMM, el mercado de microempresarios en la ciudad de Guayaquil y el líder del sector microempresarial en la misma

ciudad, con el fin de interpretar esa información en un análisis que nos permita observar el comportamiento competitivo entre las tres muestras y entregar estas herramientas a organismos de desarrollo como base para la elaboración de sistemas competitivos para este sector.

3.2.2. Método de la obtención de la información

EL método escogido para la investigación es el de *Encuestas personales*, esto es formular preguntas directas a una muestra de personas en sus hogares o negocios.⁽¹⁴⁾

Existen algunos criterios considerados en este método:

1. **COMPLEJIDAD Y VERSATILIDAD:** Las entrevistas personales son, con gran diferencia de los otros métodos, la manera más flexible y versátil de obtener información⁽¹⁵⁾. Debido a la complejidad de nuestro estudio este método nos permite la libertad de realizar el número adecuado de preguntas, para

recabar la información necesaria, que permita demostrar las variables escogidas. Además nos permite una interrelación entre entrevistado y entrevistador, que nos da la opción de monitorear las respuestas y resolver algunas dudas del entrevistado en el proceso de respuestas.

2. **CANTIDAD DE INFORMACIÓN:** La cantidad de información que se puede obtener en el método de encuestas personales es mucho más extensa que en los otros métodos⁽¹⁶⁾.
3. **CALIDAD DE LA INFORMACION:** Cuando el entrevistador observa directamente al encuestado, asegura que este entiende y cumple con sus instrucciones, pudiendo además vigilar cuál es su exposición a los estímulos de la prueba. En otro sentido, debido a la interacción que existe entre entrevistador y entrevistado, este último puede mostrarse reacio a responder sinceramente a preguntas que le puedan resultar embarazosas,

por lo que la acción del entrevistador estaría encaminada a conseguir una respuesta real de este tipo de preguntas.

En nuestro caso, existen algunas preguntas a empleados y clientes en el mismo cuestionario, por lo que la utilización de otro método, sería muy complicado efectuarla de manera integradora.

1. **PORCENTAJE DE RESPUESTAS:** En este tipo de encuestas el porcentaje de respuestas, supera el 80%, esto nos asegura un enriquecimiento de información para nuestra investigación, sobre todo si conocemos que la mayoría de los negocios tiene horarios establecidos desde la 8:00 hasta las 18:00 en promedio, tendríamos poquísimos negocios que no podrían participar y en ese caso debido a que la muestra es aleatoria quedaría descartado.



económicas es mejor usar cierta política mix, mientras que para otros en un segmento determinado no es la mejor.

Debido a este problema lo que sí podemos medir es la proporción de las alternativas de las respuestas con respecto a las muestras, por ejemplo:

POLITICA DE PRODUCTO

¿Cómo define el precio de su producto?

A) Analiza sus costos y ganancias

B) Aplica el precio establecido en el mercado

Número de la muestra $= Z1 + Z2$

Número de personas que contestaron A $= Z1$

Número de personas que contestaron B $= Z2$

Porcentaje de las personas que contestaron A $= Z1 / (Z1 + Z2)$

Porcentaje de las personas que contestaron B $= Z2 / (Z1 + Z2)$

2.- Medición de la frecuencia de la respuesta con respecto a la muestra: Este tipo de medición, lo hemos utilizado con alternativas de respuestas que se encuentran dentro de una banda de 1 a 5 puntos, en algunos casos esta banda se distribuye con alternativas de frecuencia de respuesta de mayor a menor, en otros casos se distribuye proporcionalmente con respecto a 5, por ejemplo:

CONTROL DE CALIDAD

¿Cada qué tiempo realizó controles de calidad?

- ☐ Todos días
- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Una vez a la quincena
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Nunca

3.- Medición del promedio ponderado de la respuesta con respecto a la muestra: En este caso las alternativas de respuestas son dos o más, y cada una de las alternativas son multiplicadas por la

proporción entre el número de respuestas y la puntuación más alta de la banda que es 5, por ejemplo:

Innovación

Indique en que áreas ha realizado innovaciones

En el servicio al cliente	64	0.43	28
En el mercadeo y las ventas:	38	0.43	17
En la administración	27	0.43	12
En los productos:	41	0.43	18
En los insumos:	25	0.43	11
En el equipo humano de colaboradores:	38	0.43	17
En los métodos de trabajo:	25	0.43	11
En la tecnología de producción:	18	0.43	8
En las máquinas:	12	0.43	5
En la infraestructura:	57	0.43	25
En el marco legal:	42	0.43	18
Otros:	17	0.22	4

172

2.29275

3.2.4. Elaboración del cuestionario

A continuación incluiremos el cuestionario de la investigación

3.3. CALCULO DE LA MUESTRA

3.3.1. Justificación del método a utilizarse

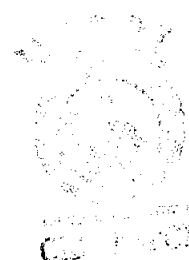
El objetivo de una encuesta por muestreo es hacer una inferencia acerca de una población, con base en la información contenida en una muestra. Dos factores afectan la cantidad de información contenida en la muestra y, por lo tanto, afectan la precisión de nuestro procedimiento de hacer inferencias. El primero es el tamaño de la muestra seleccionada de la población. El segundo es la cantidad de variación en los datos; la variación frecuentemente puede ser controlada por el método de selección de la muestra. El procedimiento para seleccionar la muestra se denomina *diseño de la encuesta por muestreo*. Para un tamaño de muestra fijo, n , consideraremos diversos diseños, o procedimientos de muestreo, para obtener las n observaciones en la muestra. Puesto que las observaciones cuestan dinero, un diseño que proporciona un estimador *preciso* del parámetro para un tamaño de muestra fijo produce un ahorro en el

en la primera debe suplimentarse con cualquier otra información que se disponga.

- Tasa esperada de falta de respuesta, con distinción de negativas y ausentes. Análisis de las horas y preguntas que producen una parte importante de la falta de respuesta
- Idoneidad del método de recogida de datos
- Probable costo y duración de la prueba de campo

3.3.2.2. Pregunta técnica de La Prueba De Piloto

Debido a que nuestra investigación tiene como objetivo medir la competitividad de una población determinada y la competitividad tiene como aspecto fundamental medir las mejoras competitivas en las empresas, hemos decidido que la pregunta, que nos permitiría medir estas mejoras, es:



“Después de haber participado del programa de capacitación han mejorado los resultados de su empresa en el último año”

Si

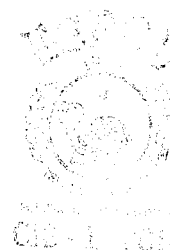
No

Donde la probabilidad de que los participantes respondan si, la llamaremos P y donde la probabilidad de que los participantes respondan no, la llamaremos Q.

3.3.2.3. Distribución Geográfica De La Muestra Piloto

Debido a que existen 2 subpoblaciones con la mayor cantidad de personas, hemos creído conveniente distribuir la muestra piloto de la siguiente manera:

Cantidad de Población total	= 300
Cantidad de la subpoblación en la península	= 90
Cantidad de la subpoblación en Guayaquil	= 210
Porcentaje de muestra para la prueba piloto	= 10%
Muestra piloto en la península	= 9
Muestra piloto en Guayaquil	= 21



3.3.2.4. Cronograma De La Prueba De Piloto

Una vez que hemos determinado cuál será la pregunta de la prueba piloto y además la distribución geográfica de la población muestral, lo que nos queda es establecer un cronograma de tiempo para la realización de este trabajo en base a las siguientes características:

TABLA 3.1 DATOS SOBRE LA MUESTRA PILOTO

Número de preguntas	1
Tiempo promedio de la prueba (incluida la introducción)	3 minutos
Número de encuestas pilotos	30
Numero de encuestas en la Alborada (Guayaquil)	5
Días estimados	1 / 2 día
Número de encuestas en la Prosperina (Guayaquil)	4
Días estimados	1 / 2 día
Número de encuestas en Durán (Guayaquil)	4
Días estimados	1 / 2 día
Número de encuestas en el Centenario (Guayaquil)	3
Días estimados	1 / 2 día
Número de encuestas en el Salado (Guayaquil)	5
Días estimados	1 / 2 día
Número de encuestas en Libertad	9
Días estimados	1

TABLA 3.2 CRONOGRAMA PRUEBA DE CAMPO DE LA PRUEBA PILOTO

Responsable	Sector	No días	No. encuestas	Día 1	Día 2
José Alfredo Ordeñana	Alborada	1	5		
José Alfredo Ordeñana	Durán	1	4		
Miguel Riofrío	Prosperina	1	4		
Miguel Riofrío	Centenario	1	3		
José Alfredo Ordeñana	Salado	1	5		
Miguel Riofrío	Península	1	9		
		Total	30		

3.3.2.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PILOTO

¿Después de haber participado del programa de capacitación, han mejorado los resultados de su empresa en el último año?

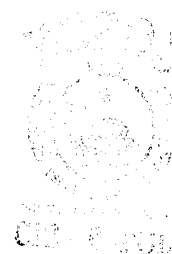


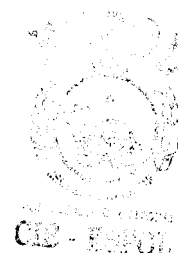
TABLA 3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA PILOTO

LOCALIDAD	GUAYAQUIL	PENINSULA
PARTICIPANTES	21	9
SI	20	8
NO	1	1

Número de respuestas que contestaron si	= 28
Número de respuestas que contestaron no	= 2
Porcentaje de P	= 93%
Porcentaje de Q	= 7%
Varianza poblacional	= 0.065

3.3.3. Muestra final (participantes del programa)

A continuación encontraremos los datos sobre la muestra final de los participantes del programa. En el capítulo 1 se mostró la división geográfica de los participantes, por lo que en este tema solo haremos una distribución de esos resultados.



3.3.3.1. Cálculo del tamaño de la muestra final

(participantes del programa)

Formula:

$$n = (N \cdot k^2 \cdot S^2) / ((N \cdot e^2) + (k^2 \cdot S^2))$$

Donde:

N = 300

k = 95 % de confianza (1.96 valor en la distribución t student)

e = 5% de error

S2 = 0.065

Formula :

$$n = \frac{(1.96^2)(0.065)(300)}{(0.05^2)(300) + (1.96^2)(0.065)}$$

Donde n = 75 personas



3.3.3.2. Distribución geográfica de la muestra

Debido a que los participantes del programa se encuentran divididos en sectores, la muestra quedará distribuida de la siguiente manera:

TABLBA 3.4 DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA MUESTRA

SECTOR	PORCENTAJE DE LA POBLACION TOTAL	# DE ENCUESTAS PARA LA MUESTRA
GUAYAQUIL	69 %	52
PENINSULA	31 %	23
TOTAL	100	75

Distribución en la ciudad de Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil, a su vez existe un subclasificación, de lugares por lo que en la siguiente tabla queda especificada esta división.

TABLA3.5 DISTRIBUCIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

GUAYAQUIL	%	# DE ENCUESTAS
ALBORADA	26	14
SALADO	25	13
CENTENARIO	15	8
PROSPERINA	17	9
DURAN	17	9
TOTAL	100	52



TABLA 3.6 DATOS SOBRE LA ENCUESTA DE LA MUESTRA FINAL
(PARTICIPANTES DEL PROGRAMA)

Número de preguntas	60
Tiempo promedio de la prueba (incluida la introducción) y la movilización	40 minutos
Número de encuestas finales en Guayaquil	52
Numero de encuestas en la Alborada (Guayaquil)	14
Días estimados	2 días
Número de encuestas en la Prosperina (Guayaquil)	9
Días estimados	1 día
Número de encuestas en Durán (Guayaquil)	9
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el Centenario (Guayaquil)	8
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el Salado (Guayaquil)	13
Días estimados	1 día
Número de encuestas en Libertad	23
Días estimados	2 días



3.3.3.3. Cronograma De Prueba De Campo De La Encuesta

Final (Participantes Del Programa)

TABLA 3.7 CRONOGRAMA PRUEBA DE CAMPO PARTICIPANTES

Responsable	Sector	No días	No de encuestas	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
José Alfredo Ordeñana	Alborada	2	14				
Miguel Riofrío	Durán	1	9				
José Alfredo Ordeñana	Prosperina	1	9				
Miguel Riofrío	Centenario	1	7				
José Alfredo Ordeñana	Salado	1	13				
Miguel Riofrío	Península	2	23				
		Total	75				

3.3.3.4. Muestra final (mercado en general)

Un estudio de competitividad sin un parámetro de comparación no tendría sentido, puesto que como hemos acotado anteriormente la competitividad trata de medir el comportamiento de las empresas versus sus competidores, en este sentido, si nuestra población objetivo para el mercado en general, son microempresarios de diversas actividades comerciales que participaron del programa, el mejor parámetro con el que podemos compararlo son los

microempresarios que existen en la ciudad y que no fueron parte del programa.

3.3.3.4.1. Cálculo de la muestra Final del Mercado en General

Dado que el mercado total de los microempresarios es muy difícil de calcular, debido a la falta de un registro oficial de estos, y además, que el número de comerciantes aumenta cada día, hemos tomado la formula de *Muestreo Aleatorio Simple Con Poblaciones Infinitas*⁽¹⁹⁾, la cual tiene el mismo concepto utilizado para la muestra final de los participantes con las siguientes diferencias:

Formula:
$$N0 = (K^2 * P * Q) / e^2$$

En el caso de una población infinita, el valor máximo de n se obtiene para $P = Q = \frac{1}{2}$, esto es. $n = K^2 / 4e^2$.

Si $K = 2$, $n = 1/e^2$, por lo que para este tipo de muestras y bajo esta fórmula, la muestra general donde el error del cálculo será del 0.1, el cálculo de la muestra de los microempresarios en general será de $n = 100$

El significado de las siglas expuestas son los mismos que para el cálculo de la muestra de los participantes del programa.

3.3.3.4.2. Distribución geográfica del mercado en general

Por ser tan amplio el universo de microempresarios en la ciudad de Guayaquil, lo más conveniente es dividir a la ciudad en 7 sectores y un sector más para Libertad. Estos sectores están divididos por ubicación en la ciudad y no necesariamente deben tener la misma cantidad de microempresarios en cada sector.



En la siguiente tabla se detallará la ubicación de cada uno de los sectores:

TABLA 3.8 LIMITES DE SECTORES

Sector	Limite 1	Limite 2	Limite 3	Limite 4
1	Alborada	Sauces	Garzota	Guayacanes
2	Kennedy Norte	Kennedy Vieja	Urdesa	Miraflores
3	9 de Octubre	Padre Solano	Tungurahua	Machala
4	9 de Octubre	Loja	Malecón	Machala
5	9 de Octubre	Gómez Rendón	Tungurahua	Machala
6	9 de Octubre	Colón	Malecón	Machala
7	La 11 ava	La 17 ava	Portete	Gómez Rendón
8 (Libertad)	Gasolinera Repsol	Municipio	Guayaquil	



TABLA 3.9 INFORMACION GENERAL DE ENCUESTA FINAL

Número de preguntas	60
Tiempo promedio de la prueba (incluida la introducción) y la movilización	40 minutos
Número de encuestas al mercado	57
Numero de encuestas en la sector1	14
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el sector 2	12
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el sector 3	12
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el sector 4	12
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el sector 5	12
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el sector 6	14
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el sector 7	12
Días estimados	1 día
Número de encuestas en el sector 8	12
Días estimados	1 día

3.3.3.4.3. Cronograma de prueba de campo de la encuesta final al mercado en general

TABLA 3.10 CRONOGRAMA DE ENCUESTAS AL MERCADO EN GENERAL

Responsable	Sector	No días	No de encuestas	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
José Alfredo Ordeñana	1	1	14				
Miguel Riofrío	2	1	12				
José Alfredo Ordeñana	3	1	12				
Miguel Riofrío	4	1	12				
José Alfredo Ordeñana	5	1	12				
Miguel Riofrío	6	1	14				
José Alfredo Ordeñana	7	1	12				
Miguel Riofrío	8	1	12				

3.3.3.5. Criterio para la selección del líder del sector

Un análisis de competitividad involucra la comparación entre segmentos homogéneos sobre los mismos parámetros, sin embargo se podría pensar que es suficiente dos segmentos, a lo cuál se estaría sesgando el comportamiento de quién es el líder del sector, ya que es hacia allá donde deberían estar todos los negocios. Con esto no se quiere decir que el líder es competitivo, si no que su comportamiento



es mejor que las muestras a tomar y se lo medirá con las mismas variables, para decir que grado de competitividad posee con relación a los otros dos sectores.

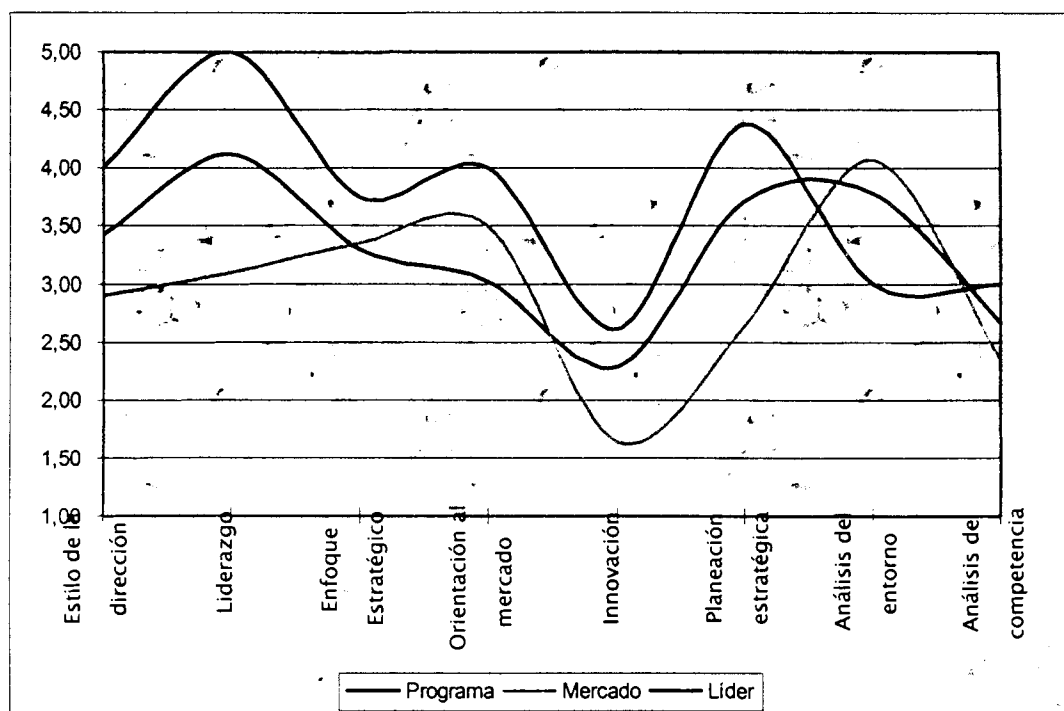
La selección del líder no es sesgada, se la obtiene de encontrar algunas de las mejores microempresas del mercado, no se lo hace del programa por ser este participe, por lo que solo se tomará uno de estos líderes para ser comparado, ya que si se los escogiera a todos perdería su efecto neto de ser líder ya que tendría que ser ponderado con los otros.



3.4. Análisis de los Resultados Obtenidos en la Investigación

3.4.1. Gráfico y análisis de la variable sistema de administración

Cuadro 3.1 Gráfico de la variable sistema de administración



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la Competitividad

La medición de la competitividad en el sistema de Administración de los participantes del programa muestra un comportamiento con mucha tendencia a altos grados de competencia entre los sectores estudiados, la tendencia de los participantes es muy similar a la del

líder y con bastantes ventajas con respecto al mercado. Esto tiene su fundamento en la profundidad de la temática con que se dio el curso de Administración de Microempresas en el programa de capacitación, donde los conceptos estudiados iban siendo puestos en práctica a medida del desarrollo del curso, por lo que el perfeccionamiento de la gestión se fue dando en una relación de constante asesoría entre los participantes y los instructores.

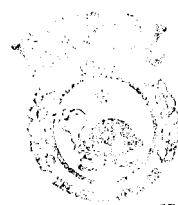
Podría parecer que el hecho de darles nuevas y diferentes alternativas de gestión hubiese podido ser un problema para el programa, además de las edades de los dueños de los negocios, sin embargo si se nota un alto grado de puesta en práctica de lo aprendido con el fin de mejorar su gestión.

Sin embargo algo preocupante del comportamiento es la baja puntuación obtenida en planeación estratégica, lo cual nos muestra que pese a todos los conocimientos adquiridos uno de los más

importantes, que es la elaboración de sus planeaciones estratégicas, no tuvo un buen impacto en su finalidad de guiar el negocio y más bien otras herramientas de la gerencia son utilizadas con mayor frecuencia.

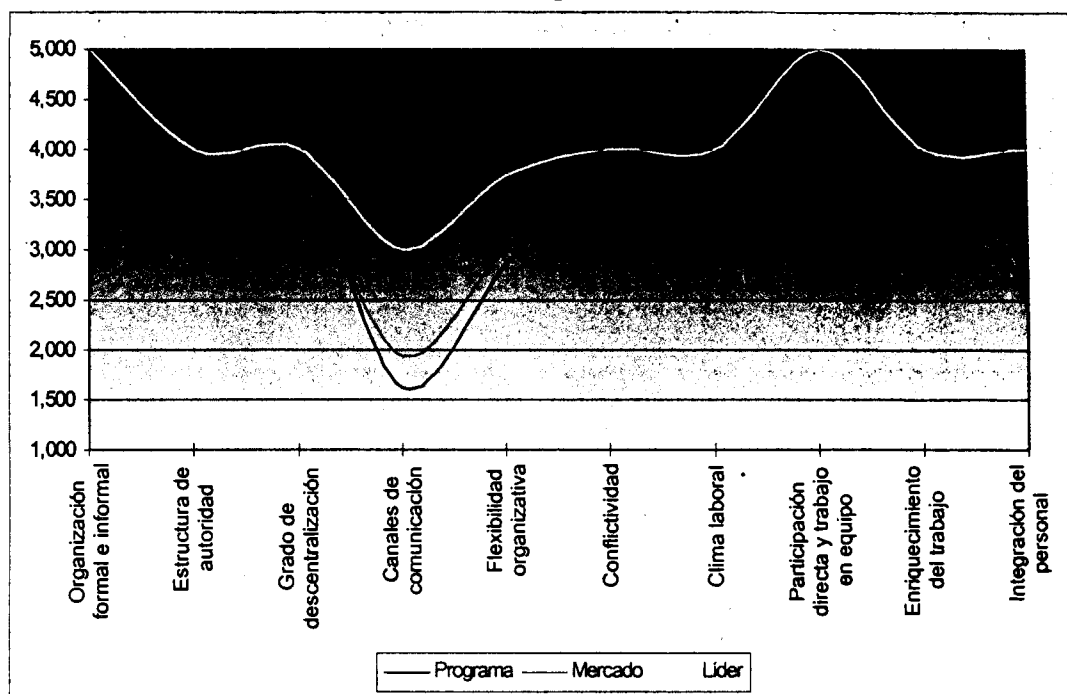
Otro factor importante de las tres muestras analizadas es el comportamiento que su gestión poco a poco esta tomando una orientación primordial al mercado, a lo cual la muestra del mercado y del líder nos dice que los procesos de los negocios hacia el cliente están siendo priorizados.

En general la muestra del programa muestra un comportamiento muy competitivo en su sistema de dirección que esta más a la competencia con el líder del sector que con los negocios que no tomaron el programa a las cuales se nota en términos generales que su comportamiento es bueno pero no tan competitivo como nuestro grupo objetivo.



3.4.2. Gráfico y análisis de la variable sistema de organización

Cuadro 3.2 Gráfico de la variable organización



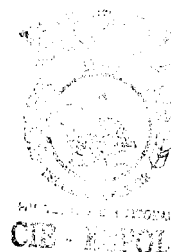
Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente: Investigación de Medición de la Competitividad

Diferente al comportamiento anterior, ahora en la variable de sistema de organización, se muestra un alto grado de competitividad entre las tres muestras analizadas, lo que quiere decir que si bien es cierto el desempeño del líder del mercado es a donde desearían llegar tanto la muestra del programa, como el mercado en general, entre los tres existe un nivel elevado de competitividad.

La excepción de este comportamiento para nuestra muestra del programa son los canales de comunicación los cuales tienen la puntuación más baja, lo que nos indica que en el aspecto de cruce de información entre los miembros de la organización la informalidad sigue siendo fuerte para el mercado en general, ya que si bien es cierto el líder esta por encima de la media, también debería como líder apuntar hacia una gestión más profesional en el aspecto de comunicaciones, con mayor razón siendo el líder con mucha mayor cantidad de canales de comunicaciones, tanto internas como externas, que se realizan en el negocio.

Entre los factores altamente competitivos podemos citar la participación en equipo que experimentan las tres muestras, obteniendo los tres altos puntajes, esto se debe en base a que la mayoría de los negocios son familiares y por ende la participación de más de un miembro de la familia es común, además los generadores

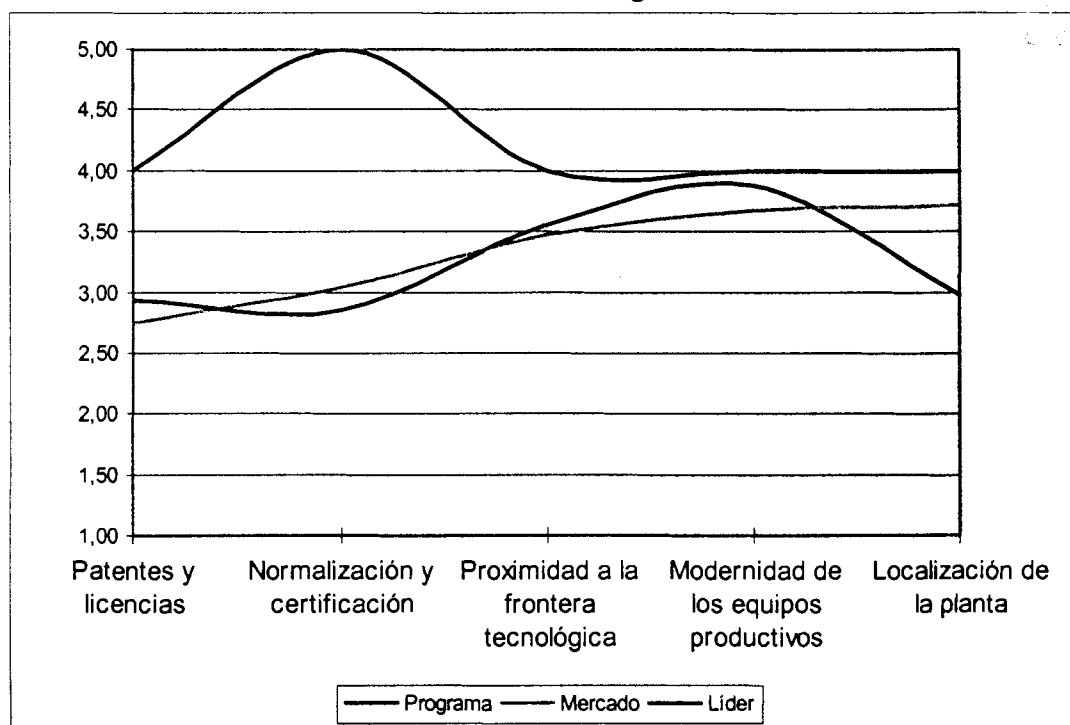


de empleo tienen un bajo índice de rotación de personal, lo que hace prever un elevado trabajo en grupo en los negocios.

Aspecto para destacar en esta variable es el comportamiento muy encima de la media que tienen las tres muestras.

3.4.3. Gráfico y análisis de la variable tecnología e innovación

Cuadro 3.3 Gráfico de la variable tecnología e innovación



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la Competitividad

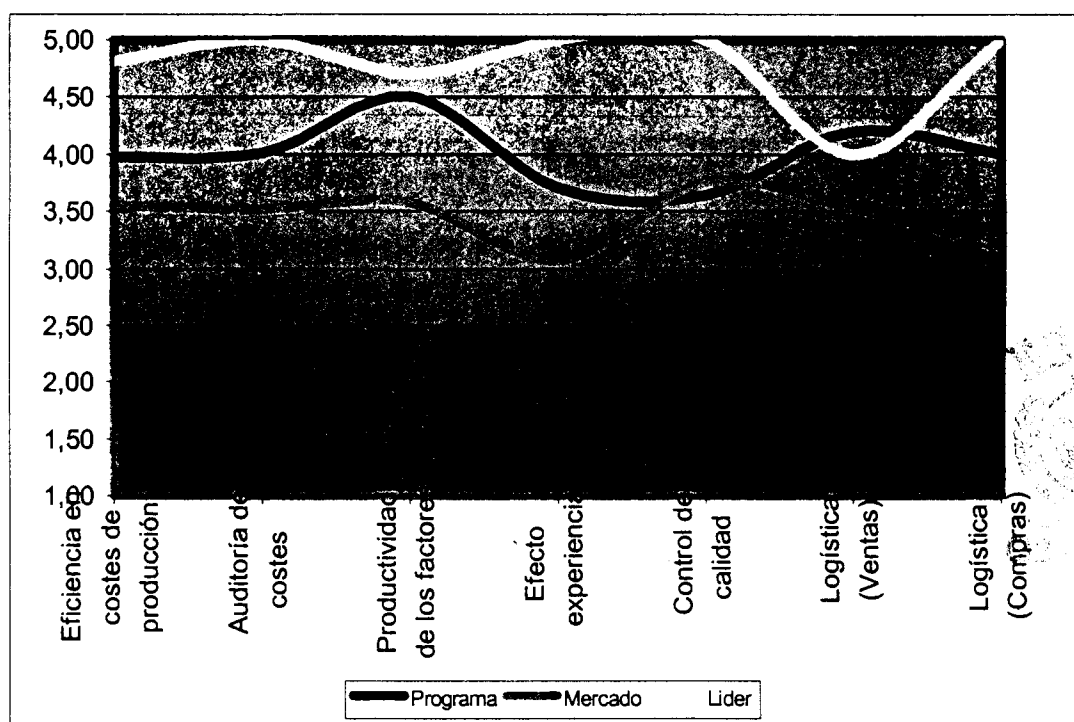
En esta variable podemos dar como análisis que entre las muestras del programa y las del mercado hay una competencia feroz, especialmente con los aspectos tecnológicos, sin embargo ambas muestras están bastante lejos de lo que es una empresa líder, la cual tiene una gran ventaja en todos sus indicadores y primordialmente en factores de legalización de los negocios y obligaciones con el gobierno.

Cabe acotar que empresas independientemente de sus actividades comerciales, que no están tributando podrían tener una ventaja en precios con respecto a sus competidores sin embargo ese no es el concepto de una empresa competitiva que debe ser totalmente integra con sus actores como los son gobierno, clientes y propietarios.

Es bueno mencionar que el concepto de tecnología esta desarrollado como la comparación entre la posición tecnológica de las muestras y además de la vejez de la maquinaria productiva.

3.4.4. Gráfico y análisis de la variable operaciones

Cuadro 3.4 Gráfico de la variable operaciones



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la Competitividad

En lo correspondiente a operación, nuestro grupo objetivo se puede decir que es altamente competitivo, debido a la proximidad que

tienen con respecto del líder y a que se encuentra por encima de la media del mercado, a excepción de la variable localización de la planta.

La debilidad que se relaciona con la variable de localización de la planta esta altamente relacionada con la gran diferencia que existe en cuanto a recursos disponibles, pero haciendo hincapié en que la localización de las plantas, no es tan mala.

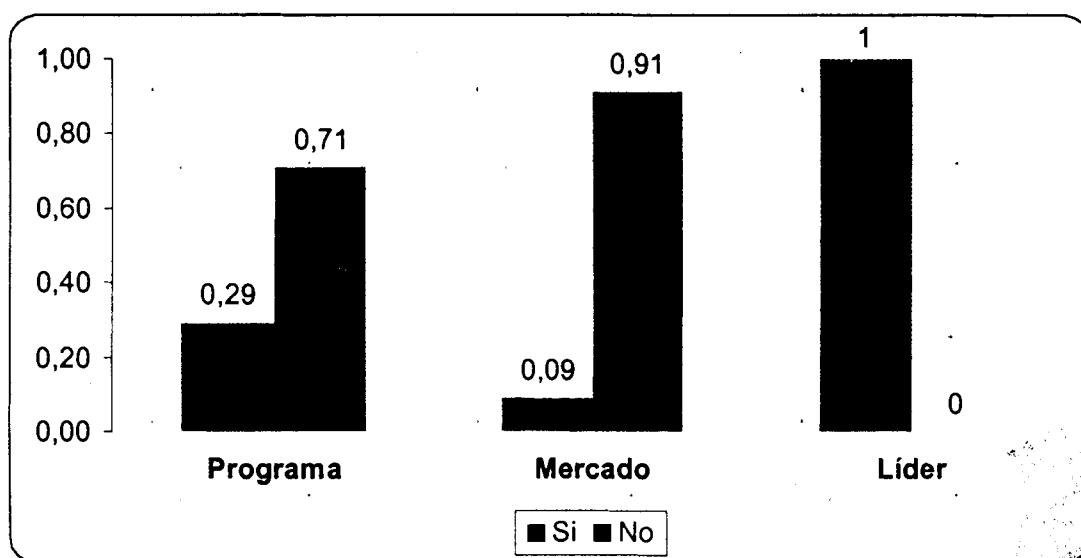
El ser altamente competitivo en producción es una buena señal para el desarrollo sostenible que se espera tenga nuestro grupo objetivo a largo plazo y en general el mercado.



3.4.5. Gráficos y análisis de la variable marketing

3.4.5.1. Política de producto

Cuadro 3.5 Comportamiento a la pregunta sobre si realizan una investigación para saber las necesidades de sus clientes

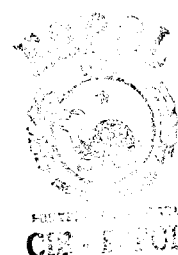


Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

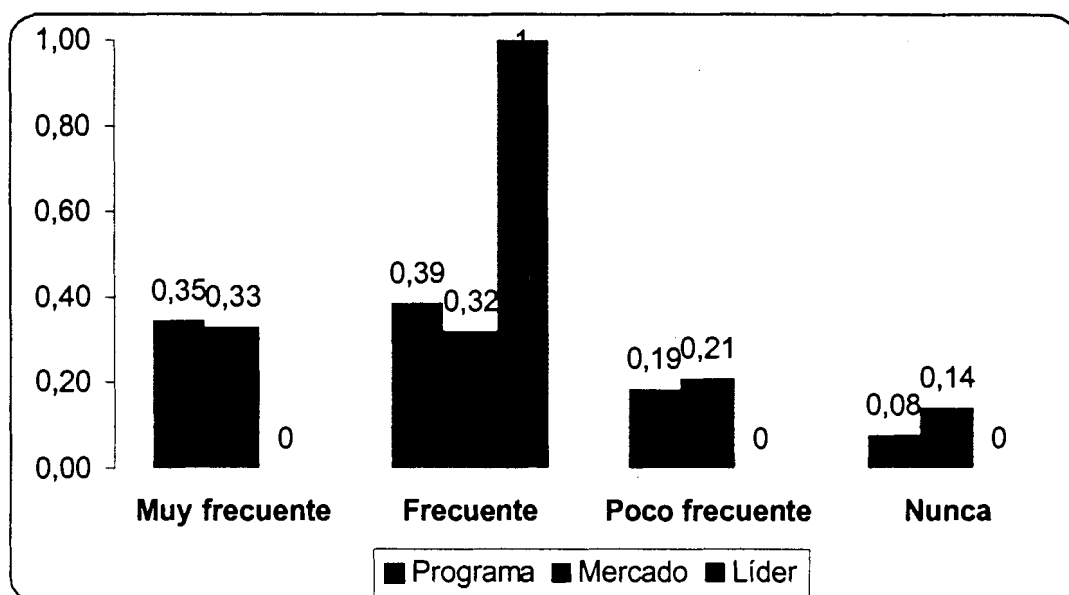
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

El escaso conocimiento de los métodos para realizar una investigación de marketing, que permita conocer las necesidades reales de los consumidores provoca que un bajo porcentaje de la población encuestada no lleve a cabo el uso de esta herramienta.

Sin embargo, notamos que por haber sido participes del programa de capacitación un mayor porcentaje de los participantes usan este método para investigar esas necesidades, así como el líder del negocio también la realiza. Cabe anotar que la metodología de la investigación esta fuera del alcance de este proyecto por lo que no juzgaremos si la forma de hacer sus investigaciones este mal o bien, solo mostramos los comportamientos e inferimos que el mercado, por los motivos antes expuestos, tienen mayores desventajas con respecto a sus competencias.



Cuadro 3.6 Comportamiento a la pregunta sobre la frecuencia de renovación a su producto/negocio/servicio



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

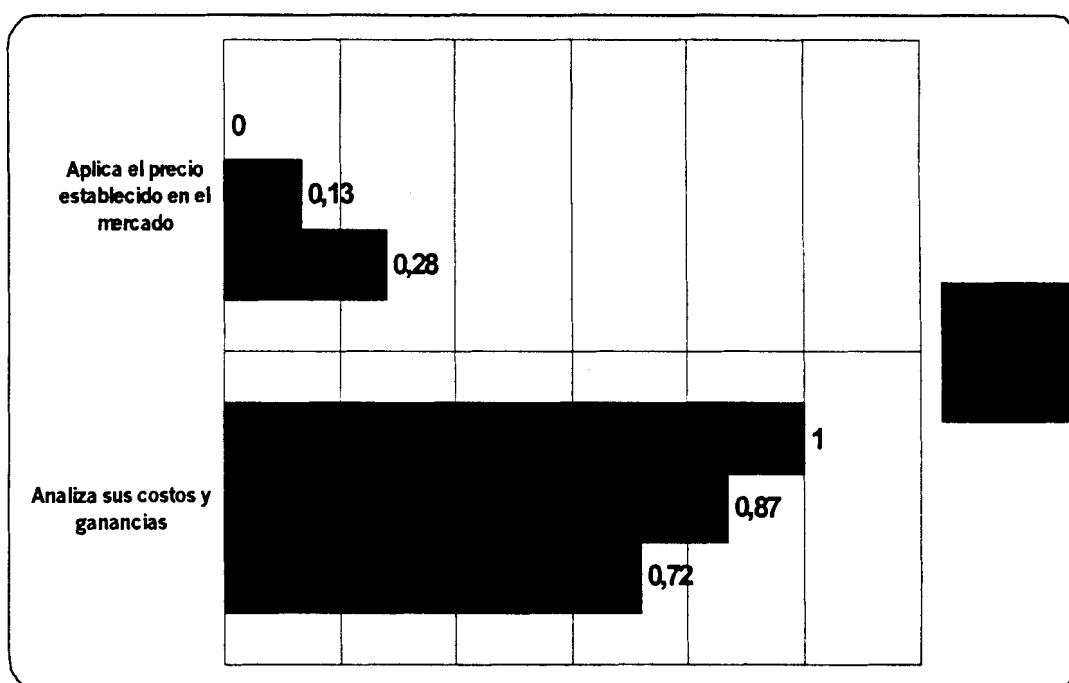
Con este gráfico notamos algo muy interesante y es que los microempresarios con o sin una investigación previa, realizan con alta frecuencia renovaciones en sus productos, de acuerdo a las necesidades de sus clientes, esto es tan constante, que si ellos no lo hicieran quedarían estoqueados con productos antiguos, y el mercado

encontraría en otros productos mayor satisfacción de necesidades y bajaría el nivel de competencia de este negocio.

Es por esto que las innovaciones y renovaciones de los productos se convierten en un gran paso para ser competitivo.

3.4.5.2. Política de precio

Cuadro 3.7 Comportamiento a la pregunta de cómo define el precio de sus productos



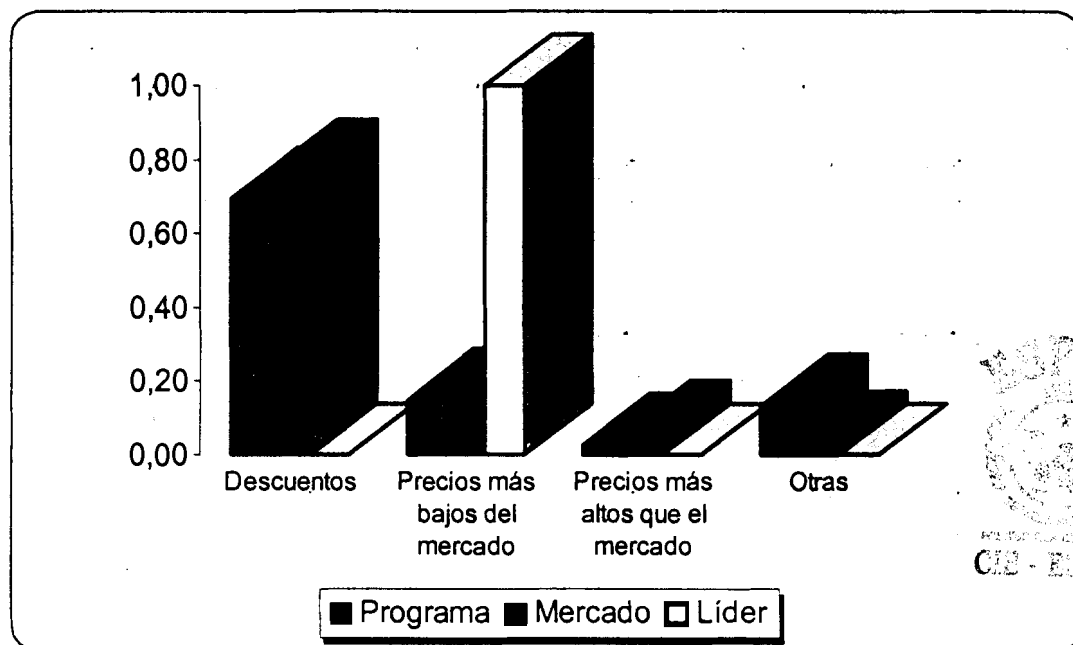
Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

EL análisis de este cuadro se basa en que hay una diferencia entre los precios de los que solo se dedican al negocio de la comercialización (sin el proceso de producción), los cuales regularmente sus productos traen incluidos sus precios de venta, por lo que como sus márgenes de ganancias están dados, los precios son los establecidos y tienen un porcentaje menor, y, los que tienen un proceso de producción, los cuales como se puede notar, utilizan la forma de costos más un porcentaje de ganancias y es el método más utilizado por todos. Incluso el líder del negocio utiliza esta metodología

Ahora no se puede descartar aunque en una poquísima proporción la mezcla de estos dos tipos de negocios con su manera de definir el precio.

Cuadro 3.8 Comportamiento a la pregunta para la utilización de una estrategia de precios



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Como podemos notar la política de descuentos tiene el porcentaje más alto, entre los participantes del programa y el mercado en general y cabe anotar que podría justificarse de alguna manera estas respuestas que siguen un comportamiento de la respuesta anterior, ya

que siendo en su mayoría productos con precios dados un margen de ganancia, dependiendo de la situación los propietarios de los negocios en algunos casos bajarían este margen para poder hacer descuentos por ventas y ganar mercado. Sin embargo esa no es la estrategia del líder que al contrario de los descuentos utiliza el método de siempre precios bajos, esto se debe a sus economías de escala que le permiten un mayor poder de negociación con sus proveedores y poder bajar sus costos y por ende sus precios.

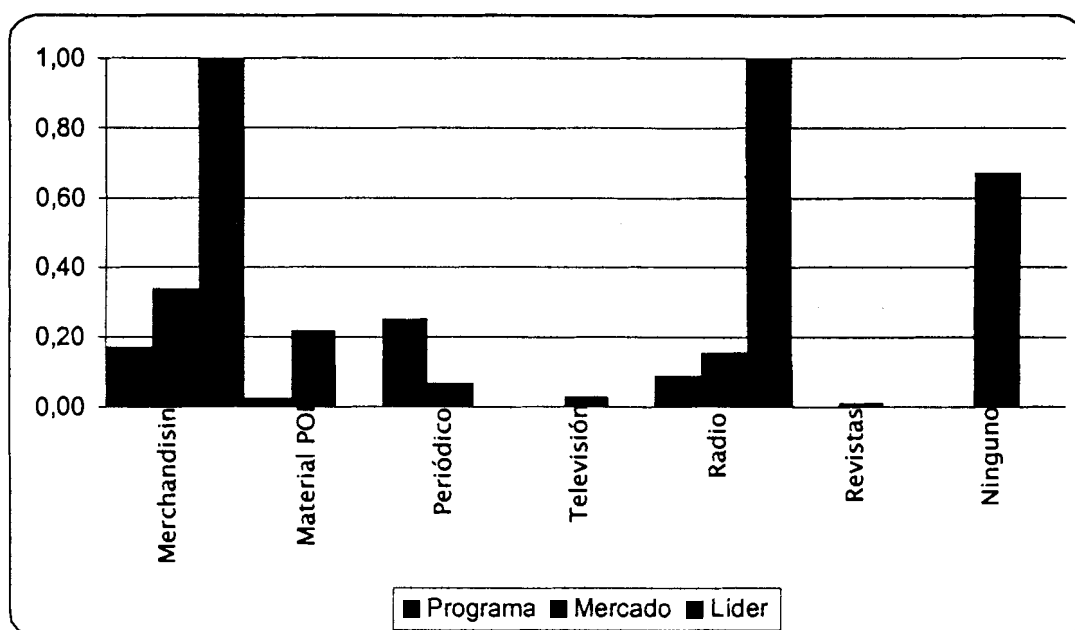
Vale analizar también el hecho que una proporción muy mínima de negocios que utilizan la estrategia de precios altos, con el fin de hacer sentir a los consumidores la calidad de sus productos, no esta bien posicionada, porque ¿será esta una buena estrategia en este sector? la respuesta es o ya que la no haber mucha diferencia entre productos la variable de decisión es el precio.





3.4.5.3. Política de comunicación

Cuadro 3.9 Comportamiento a la pregunta sobre los medios de comunicación utilizados



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

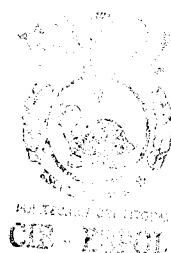
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Es claro notar que la propensión a invertir en comunicación en los tres sectores es bastante baja, sin embargo el uso del merchandising que es un método en el cuál no se incurre en muchos costos es

utilizado con alta frecuencia por el mercado y el líder. El comportamiento de los participantes del programa se divide entre periódicos, radio y, merchandising. También existe la diferencia para el mercado en la utilización de la televisión como medio de comunicación directa, esto se debe a que en la ciudad se ha venido desarrollando ferias de microempresarios que son apoyadas por canales de televisión, los cuales les dan cobertura y publicidad.

Otro factor importante del mercado es la cantidad de material POP, que utilizan, esto se debe a que las empresas vendedoras de insumos regularmente se encargan de darles a las compradoras material publicitario, por lo que además de no tener un costo causa una mayor atención de sus clientes.

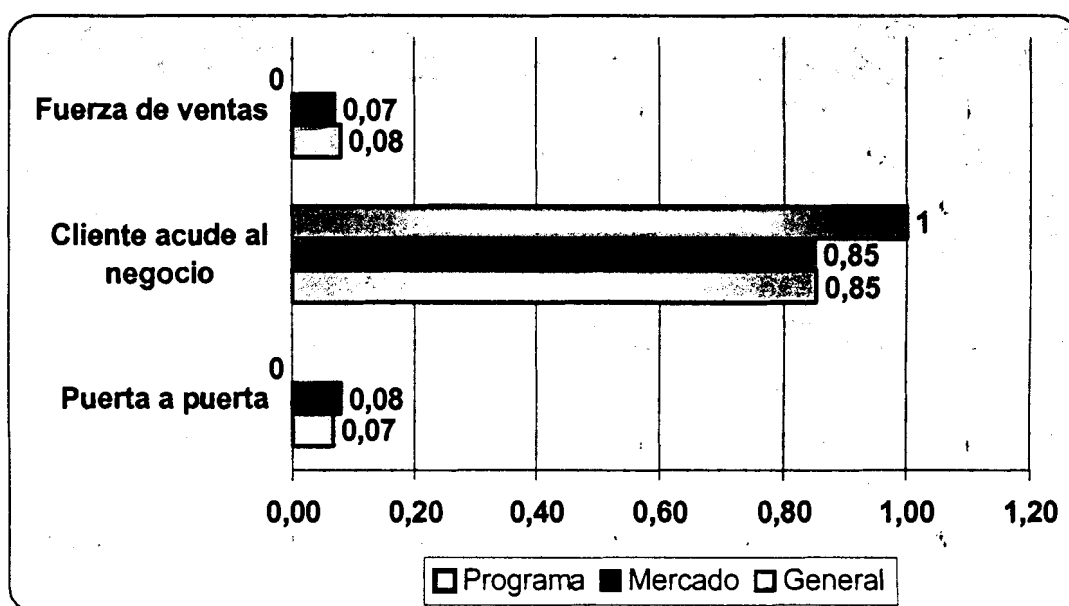
Como hemos mencionado con anterioridad este parámetro no trata de medir la competitividad entre los sectores sino los medios que se



utilizan para generar más competencia, ajustada a los presupuestos y necesidades de cada negocio.

3.4.5.4. Política de distribución

Cuadro 3.10 Comportamiento de la pregunta de ¿Cómo realiza la venta de sus productos?



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

La nueva tendencia de la venta es salir a buscar a los clientes, se podría decir que no en todos los sectores pero la realidad es que solo los que aprovechen esa tendencia realmente tendrán una ventaja

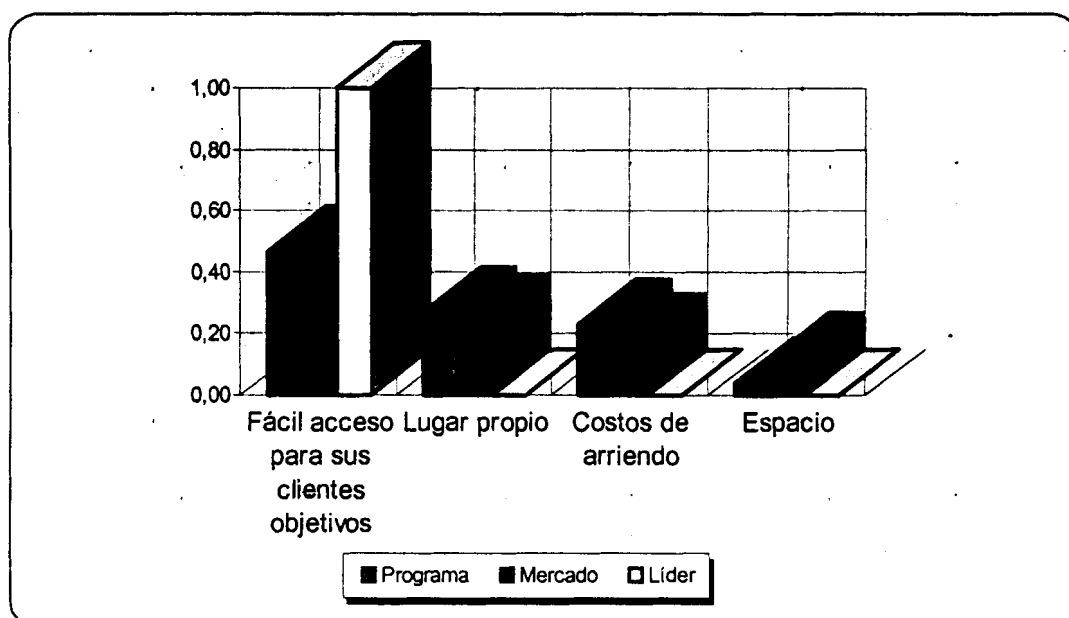
frente a los que no. Es por eso que a partir de este análisis podemos decir que el sector microempresarial se encuentra con índices muy bajos de competitividad en la manera de hacer más eficiente sus ventas, ya que en los tres sectores estudiados, las ventas se hacen solo en el local.

La pequeña proporción de los datos de fuerza de ventas y puerta a puerta, muestra el proceso de cambio que están sufriendo los negocios, pero así mismo se nota la lentitud de este cambio frente a la velocidad de cambio de gustos y preferencias de las personas, ya que si bien es cierto el tener un local establecido ha sido lo tradicional, la evolución del mercado tiende a negocios virtuales.



Además que el no poseer diversos puntos de ventas segmenta inmediatamente a su zona de impacto comercial que no le permite al negocio buscar nuevos mercados, aún habiéndolos planificado.

Cuadro 3.11 Comportamiento de la pregunta sobre los factores considerados para escoger la ubicación del negocio



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

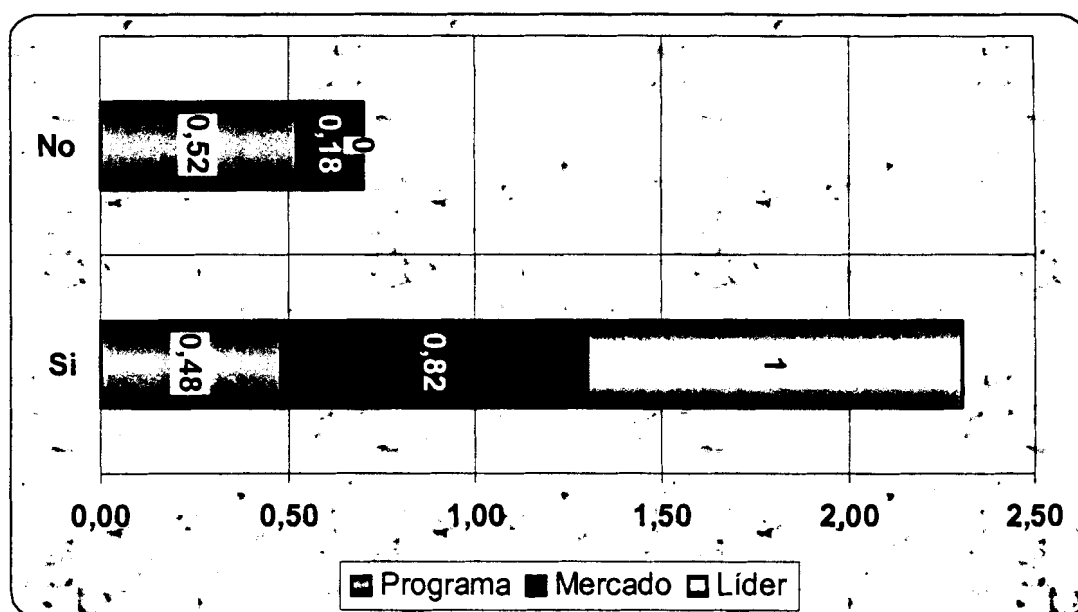
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Pensar en el cliente es lo primordial, así muestran sus comportamientos que señalan que el 50% de los negocios tanto de los participantes como del mercado, han pensado primero en el acceso que sus negocios tienen con respecto a los clientes como factor de competitividad.

El líder del negocio también tiene un comportamiento de acceso al cliente por lo que notamos una conjunción de algunos elementos que le hacen dar el estándar del líder.

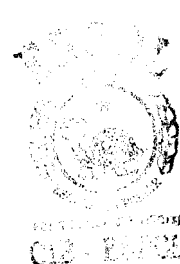
EL restante 50% se reparte más bien en conceptos de ahorro ya sea por un local propio, es decir en su vivienda, o un local a bajo costo de arriendo.

Cuadro 3.12 Comportamiento a la pregunta sobre si realizaron adecuaciones físicas a sus negocios



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad



Es razonable pensar siempre en mejorar el aspecto de los locales comerciales para dar una mejor apariencia al negocio, pero creemos que la situación económica no ha permitido a los participantes del programa realizar estas adecuaciones, esto lo deducimos por que casi el 52% de la muestra ha contestado que no se ha realizado ningún cambio en el local, mientras que el otro 48 % si lo ha hecho.

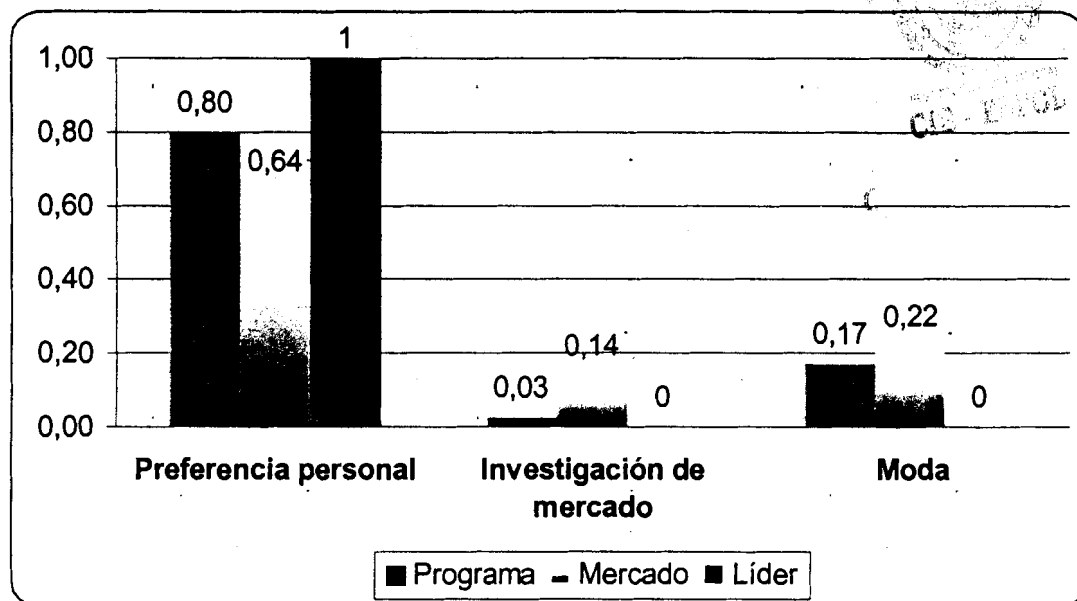
Otro punto de vista es el que tiene el mercado en el que solo el 18% de la muestra no ha realizado ningún cambio, mientras que el 82% si lo ha realizado. En este mismo concepto ha actuado el líder del sector el cuál si ha realizado modificaciones en mejora de su apariencia.

De este análisis podemos justificar de cierta manera la falta de inversión en remodelación del negocio, pero técnicamente constituye una desventaja competitiva para los participantes del programa



3.4.5.5. Imagen corporativa

Cuadro 3.13 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Cómo estableció el nombre del negocio?



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

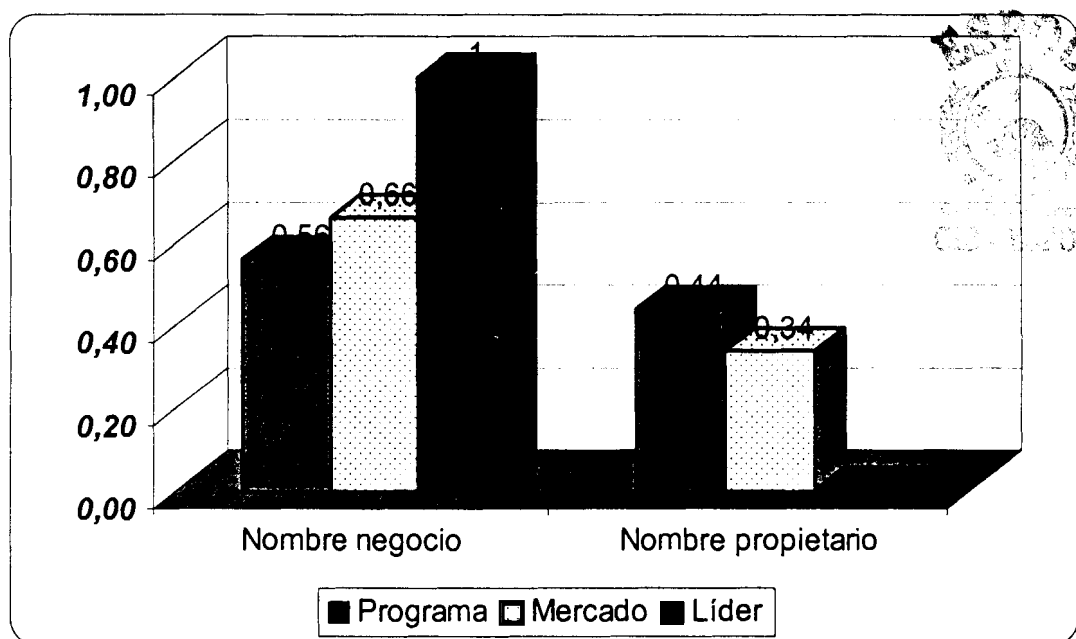
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Este análisis nos lleva a pensar que el cambio en las empresas es una realidad, pero que todavía quedan algunos fuertes pensamientos sin tecnicismos ni complicaciones de como llevar el negocio, y una de estas características es el nombre del negocio, que en este caso vemos que tiene una alta proporción de preferencias personales,

notoria en el líder y en los participantes del programa, seguida muy de cerca por el mercado en una alta proporción pero menor a las dos anteriores.

Podemos observar que el mercado interactúa más con los clientes, recibiendo sugerencias, con relación a tener un nombre adecuado.

Cuadro 3.14 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Cómo conocen los clientes al negocio?



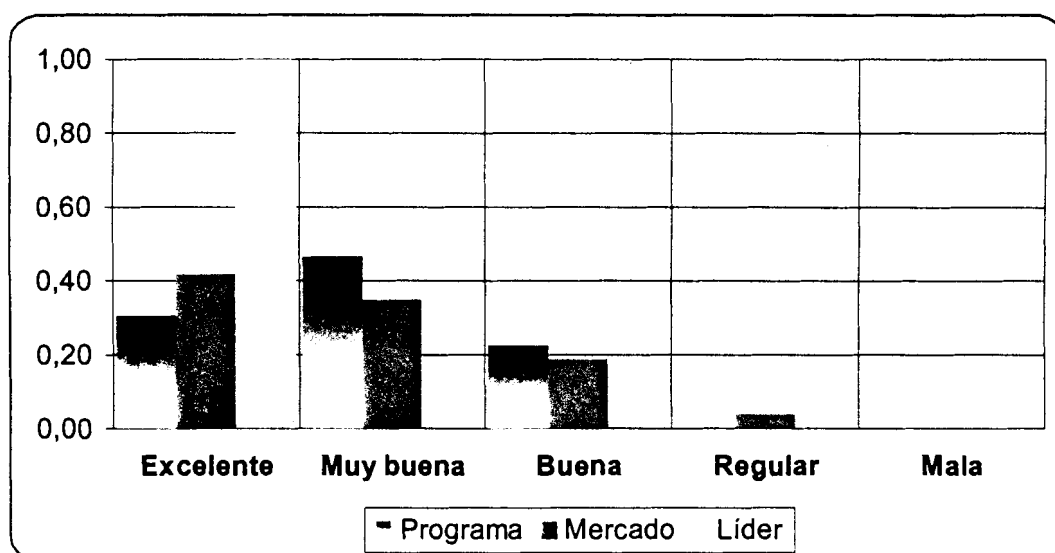
Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad.

El líder a su vez, se ve reconocido ampliamente por el nombre del negocio.

3.4.5.6. Calidad del servicio al cliente

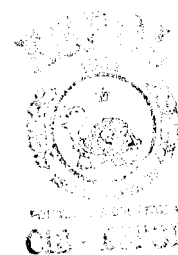
Cuadro 3.15 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Qué calidad de servicio brinda a sus clientes?



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

La manera más efectiva de lograr una retención en la participación de mercado es ofreciendo un buen servicio al cliente, y según los datos



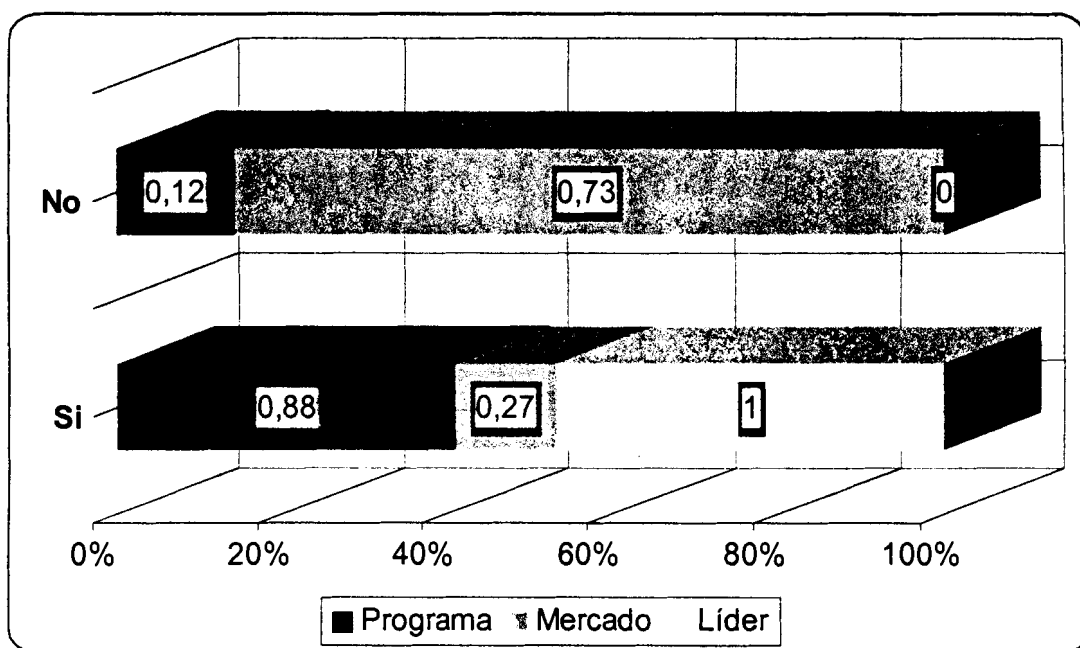
de nuestra investigación los participantes. El mercado y el líder, lo están llevando a cabo. Si analizamos las opiniones vertidas por los clientes con respecto a los participantes más del 75%, consideran que le servicio al cliente en estos locales es entre excelente y muy bueno, respetando la decisión de menos del 25% que el servicio es bueno o aceptable.

Para el caso del mercado tiene un análisis casi similar al de los participantes, con la diferencia que existe una pequeña proporción, que ocupa un 25%, que opina que el servicio es entre bueno y regular, por lo que sí le quita competitividad al mercado.

El líder del negocio mantiene una opinión muy alta de sus clientes.



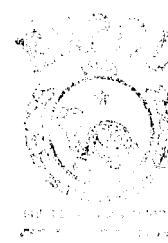
Cuadro 3.16 Comportamiento a la pregunta sobre ¿Ha realizado alguna capacitación dirigida a mejorar la atención a sus clientes?



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Con este análisis logramos notar fácilmente, el grado de preparación que han tenido los participantes del programa, en un 88%, en el sentido de capacitarse ellos como sus empleados en técnicas de atención al cliente. Así mismo vemos la poca preocupación del mercado en este tipo de capacitaciones ya que solo es de 27%. Sin

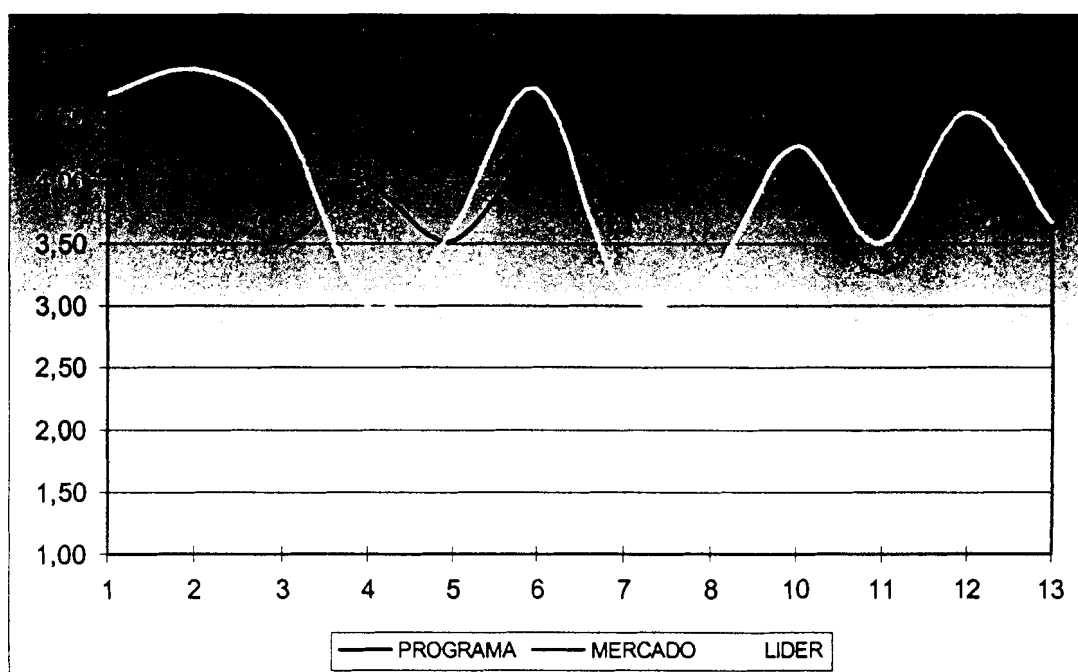


embargo el líder si se ha tomado en cuenta este ámbito y ha tomado cursos con respecto a atención al cliente.

Vale decir que el no tener claro el panorama de atención al cliente es realmente una desventaja en la competitividad, puesto que como lo mencionamos es una forma directa de retener clientes y captar participación de mi competencia.

3.4.6. Gráfico y análisis de la variable resultados financieros

Cuadro 3.17 Gráfico de la variable resultados financieros



Elaborado por José Ordeñana Zambrano y Miguel Riofrío Cabrera

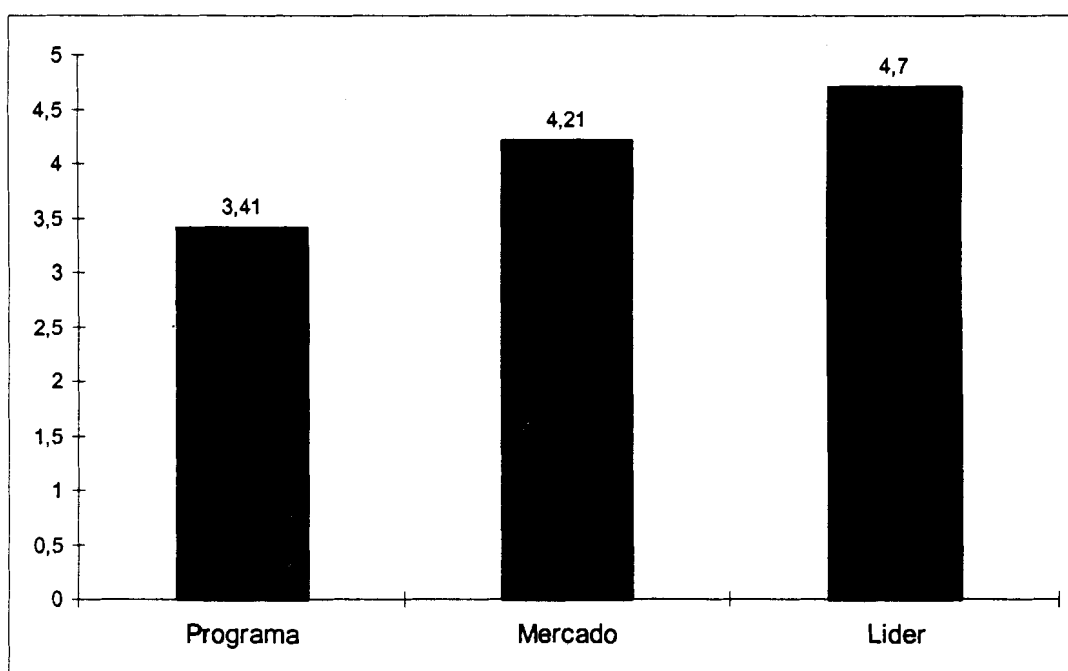
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad



En esta parte del análisis de los resultados, debemos mencionar que todos los resultados obtenidos son el promedio de la sumatoria de las razones, y cada uno de las razones serán justificadas de la siguiente manera:

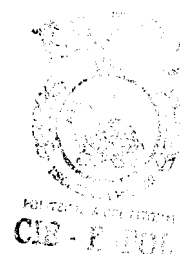
3.4.6.1. Razones de liquidez

Cuadro 3.18 Gráfico y análisis de la razón circulante



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad



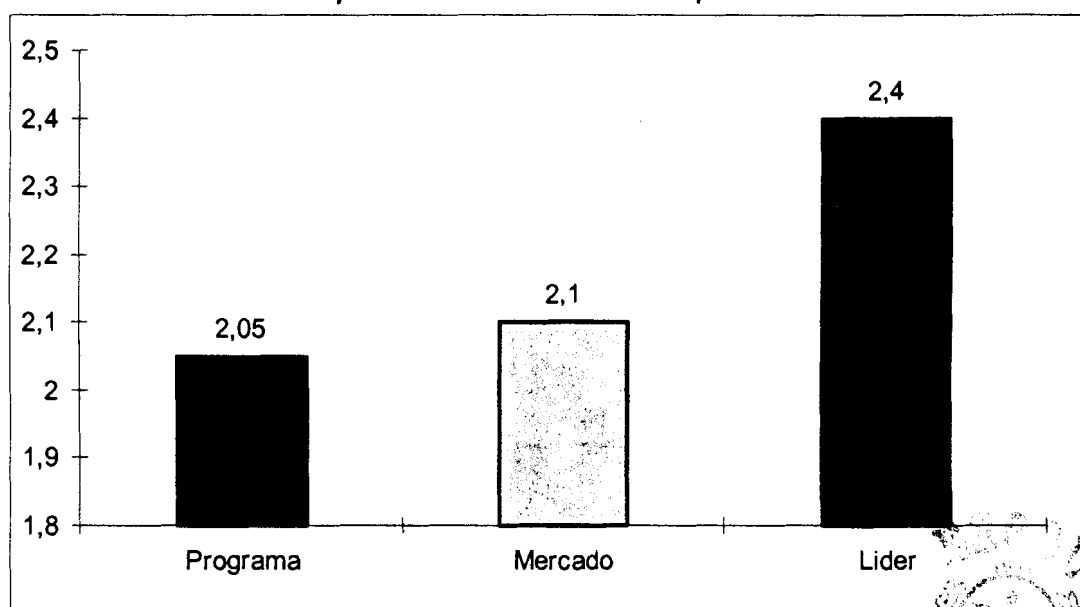
La razón circulante, de las empresas que tomaron el programa, es de 3.41, que se puede decir que es un poco inferior en comparación con el promedio del mercado, que es de 4.21, y todavía menos competitiva con relación a la del líder, que es 4.7; y por lo tanto, su posición de liquidez es relativamente débil. Debemos hacer en este punto una mención especial, ya que el promedio de la industria no es una cifra mágica que todas las empresas deben esforzarse por mantener, de hecho, algunas empresas bien administradas se encuentran por debajo de este.

Con una razón circulante de 3.41 en promedio, las empresas que participaron del programa podrían liquidar sus activos circulantes tan solo al 29% de su valor en libros, en promedio, y aun así podrían liquidar totalmente a sus acreedores circulantes.

Los motivos, por los cuales el valor de la razón se encuentre por debajo del mercado, pueden ser de dos tipos, el primero es que los

activos circulantes en promedio sean inferiores al promedio del mercado, y el segundo, se puede dar por un valor en promedio elevado de los pasivos circulantes de las empresas que tomaron el programa con relación al promedio del mercado.

Cuadro 3.19 Gráfico y análisis de la razón rápida



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

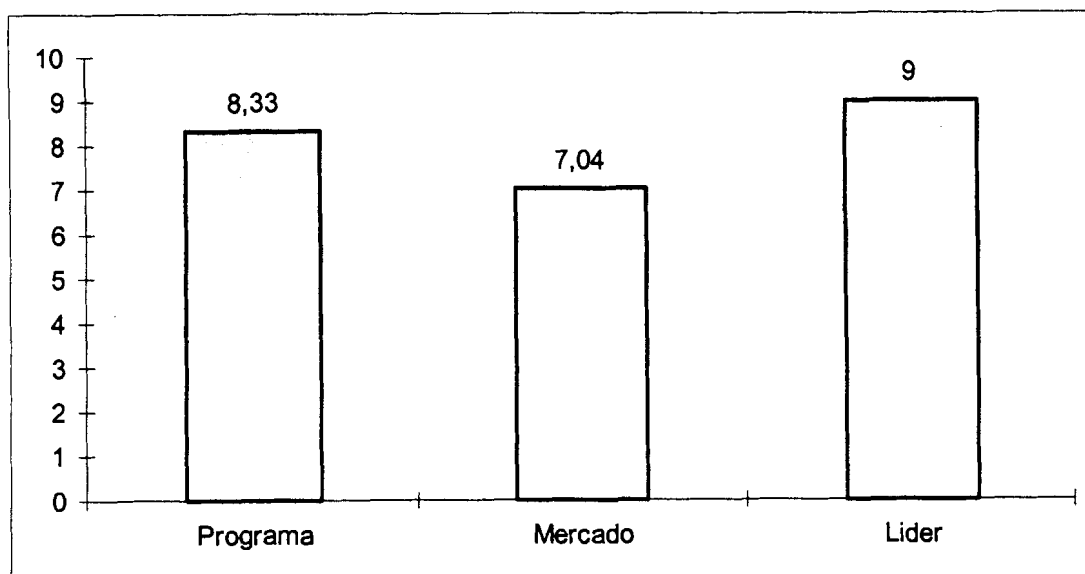
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

La razón rápida, de las empresas que tomaron el programa es de 2.05, la del mercado es de 2.1, y la del líder es de 2.4, que denota una

posición altamente competitiva, de las empresas que tomaron el programa, con relación al mercado y al líder; debido a que en caso de liquidación, las empresas que tomaron el programa están en capacidad de afrontar el pago total de sus pasivos corrientes, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.

3.4.6.2. Razones de administración de los activos

Cuadro 3.20 Grafico y análisis de la rotación del inventario



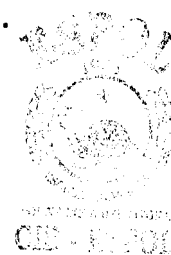
Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

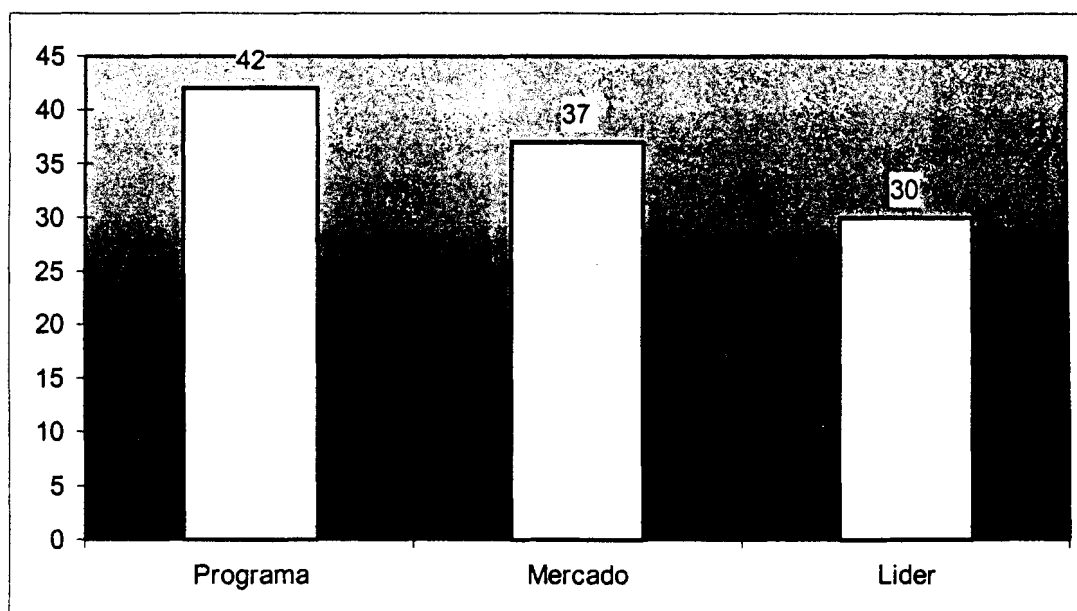


Rotación de Inventario, el resultado obtenido en esta razón, para las empresas que participaron del programa es de 8.33, que comparada con la del mercado, que es de 7.04, denota una posición altamente competitiva, y aun en relación con la del líder, que es 9, la posición de las empresas, que tomaron el programas, es muy competitiva.

Este resultado indica que las empresas que tomaron el programa, están manteniendo un nivel optimo de inventarios, y que obviamente están siendo muy productivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento elevada. Y este resultado nos ayuda a corroborar nuestro anterior enunciado, en el que mencionamos que las empresas que tienen una razón circulante un poco baja, no están siendo mal administradas. Cabe recalcar que para él calculo de esta razón hemos considerado apropiado usar el costo de las ventas, para que la rotación calculada no exagere la razón real de rotación.



Cuadro 3.21 Gráfico y análisis de días de venta pendientes de cobro



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

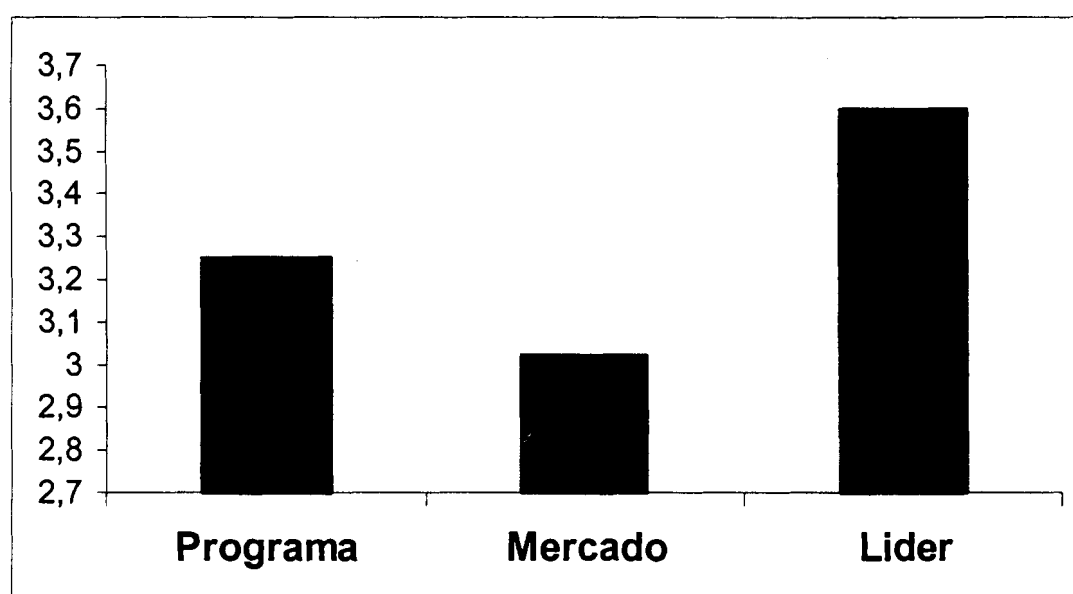
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Días de Venta Pendientes de Cobro, el valor que hemos obtenido para esta razón es de, 42 días para las empresas que participaron del programa, del mercado es de 37 días, y del líder es 30 días; pero debemos de mencionar que la gran mayoría de las empresas que tomaron el programa, tienen como plazo de crédito 45 días, y una pequeña proporción tiene como plazo de crédito 30 días. Esto nos lleva a deducir que la posición competitiva de las empresas que



tomaron el programa es altamente competitiva, ya que la razón de días de venta pendientes por cobro es menor al plazo de los créditos, esto nos indica, que los clientes en promedio están pagando sus cuentas a tiempo, y por consiguiente que las cuentas por cobrar están siendo atendidas de manera muy productiva por la empresa.

Cuadro 3.22 Gráfico y análisis de la rotación de activos fijos



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

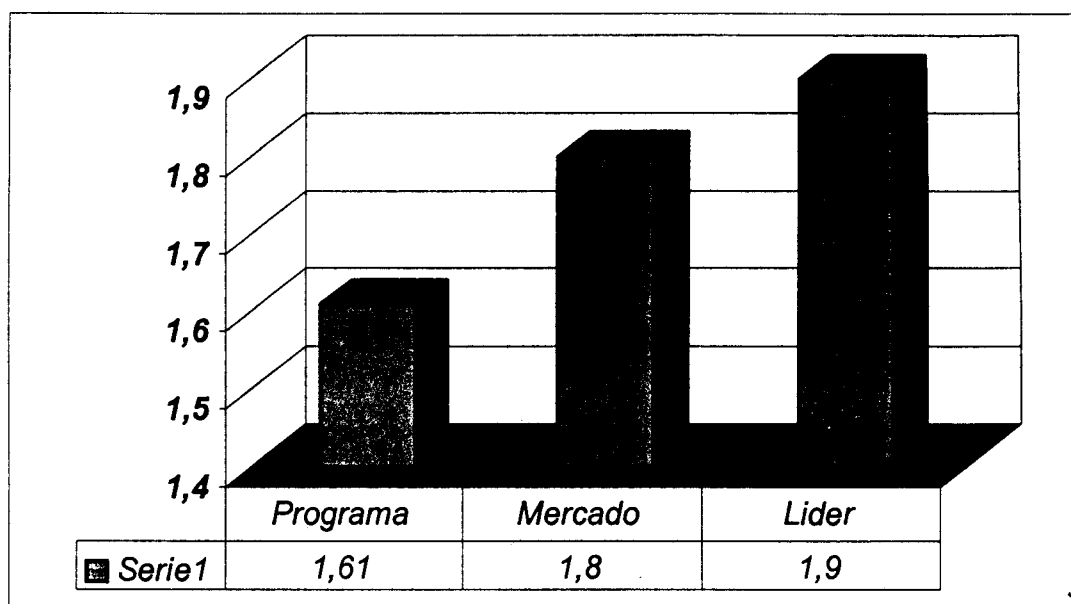


Rotación de Activos Fijos, el resultado que hemos obtenido para esta variable, para las empresas que realizaron el programa es de 3.25 y esta por encima del 3.02 del mercado, pero un poco por debajo del líder 3.6, pero debemos hacer hincapié en que en el denominador de la formula, para las empresas que participaron del programa, empleamos el valor de los activos fijos netos, es decir, depreciados, esto debido a que uno de los puntos en que se presto atención en el curso de contabilidad del programa fue, precisamente depreciar el valor de las plantas y equipos.

El valor obtenido nos indica, que las empresas que tomaron el programa, están utilizando sus activos fijos con una intensidad un poco mayor que las empresas del mercado, y parecen no tener un número muy elevado de activos fijos con relación a las empresas del mercado.



Cuadro 3.23 Gráfico y análisis de la rotación de activos totales



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

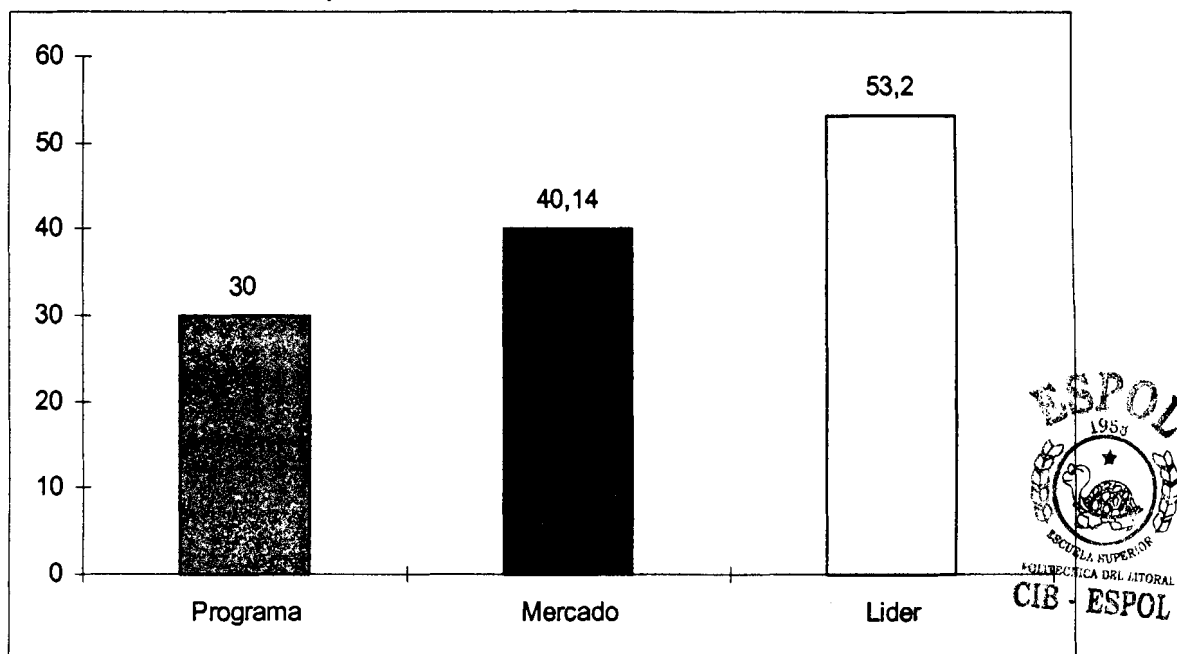
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad



Rotación de Activos Totales, en esta razón la posición de competitividad no es muy ventajosa, ya que el promedio del mercado de 1.8, esta situado por encima del promedio del programa de 1.61, y de igual manera con respecto al valor del líder de 1.9. Valores que nos sirven para determinar que las empresas que participaron del programa no están generando una cantidad suficiente de operaciones dada su inversión en activos totales.

3.4.6.3. Razones de administración de deudas

Cuadro 3.24 Gráfico y análisis de la razón de administración de deuda



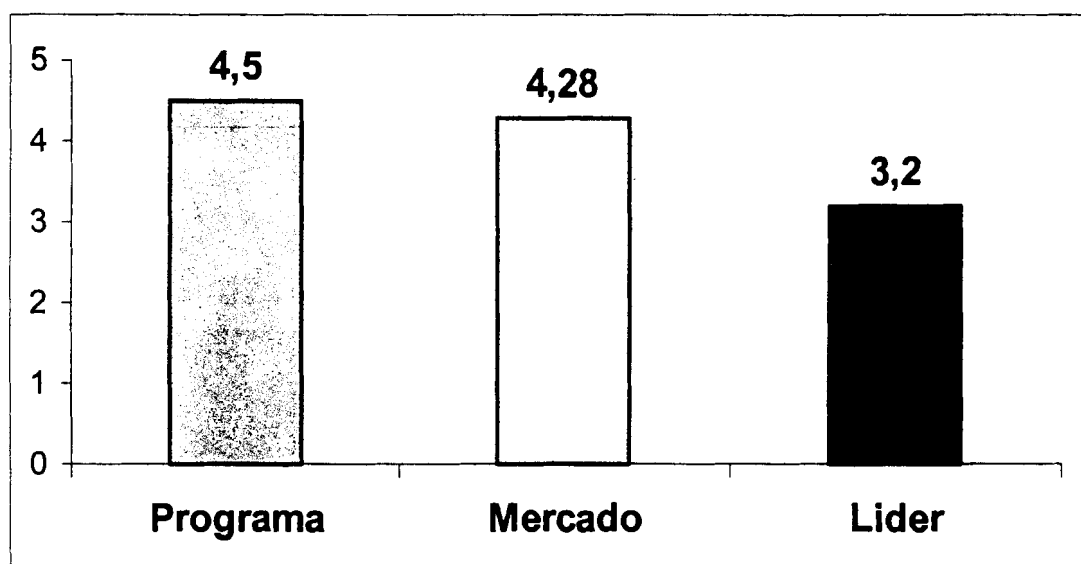
Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Razón de Endeudamiento, el valor obtenido por parte de las empresas que participaron del programa es de 30%, y esta al mismo nivel que el del promedio del mercado de 40.14%, pero eso si no es tan elevado como el del líder, que es del 53.2%. Esta razón nos ayuda a visualizar que la mayoría de las empresas del mercado, como las del programa mantienen un nivel de apalancamiento bajo, es decir que la mayoría

de los recursos con que cuentan son propios, y debido a esto en caso de solicitar créditos, su nivel de apalancamiento no sería muy riesgoso.

Cuadro 3.25 Gráfico y análisis de la rotación del interés



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

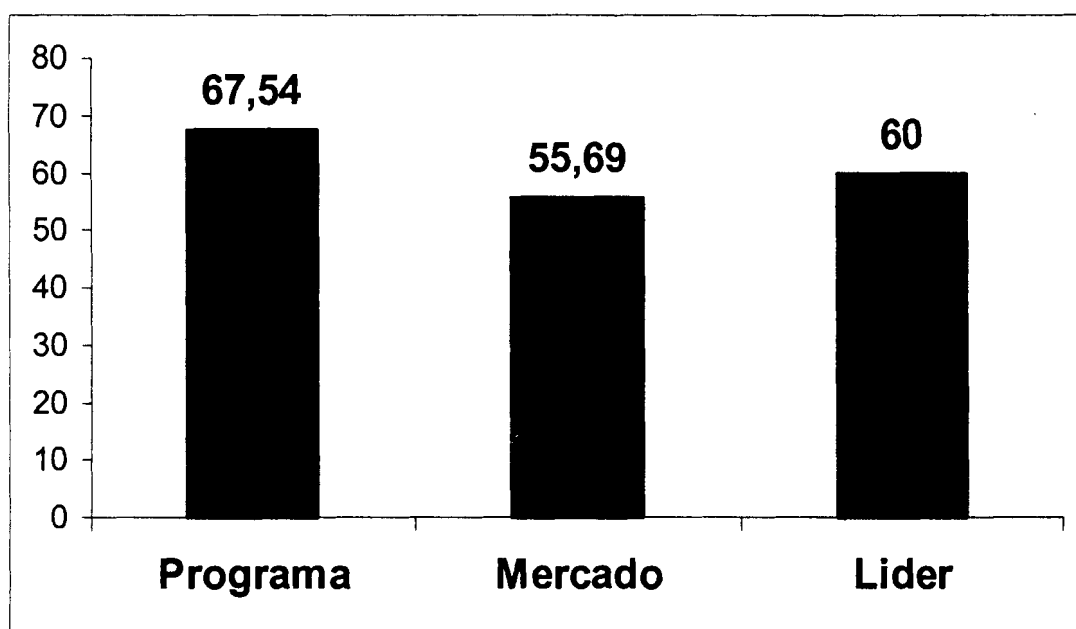
Rotación del Interés, los valores de esta razón para las empresas que participaron del programa son de 4.5, del mercado 4.28, y del líder 3.2, datos que nos ayudan a corroborar las colusiones de la razón



anterior, ya que la posición altamente competitiva de las empresas que participaron del programa se debe a su bajo apalancamiento, por lo cual su capacidad de cumplir con las obligaciones de intereses están plenamente cubiertas.

3.4.6.4. Razones de rentabilidad

Cuadro 3.26 Gráfico y análisis de margen de utilidad sobre las ventas



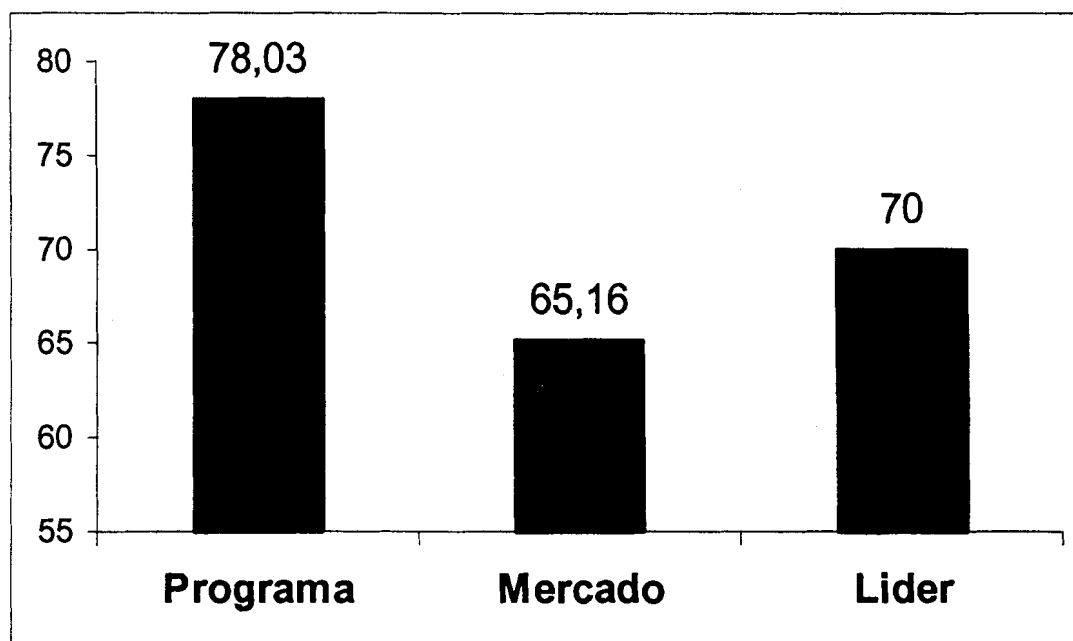
Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad



Margen de Utilidad sobre ventas, los resultados de esta razón son para el programa de 67.54%, del mercado 55.0% y del líder de 60%. Estos resultados nos permiten visualizar de manera combinada los efectos de la liquidez, de la administración de deudas como de activos, y refleja la buena posición que tienen las empresas que tomaron el programa con respecto del mercado y del líder.

Cuadro 3.27 Gráfico y análisis de generación básica de utilidades

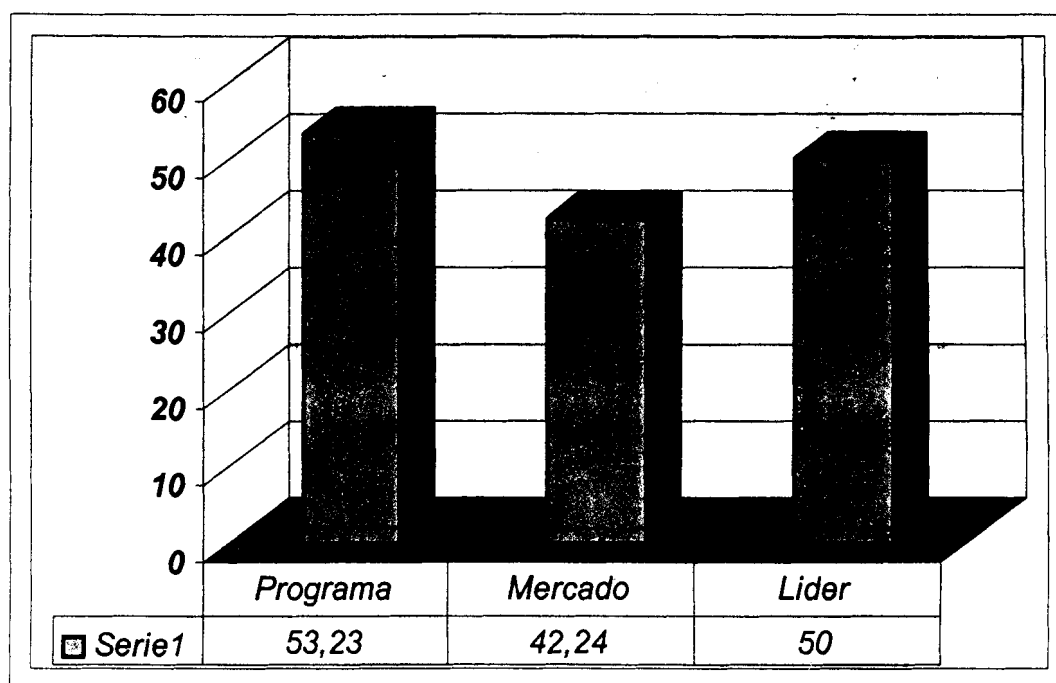


Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad



Cuadro 3.28 Gráfico y análisis del ROA



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

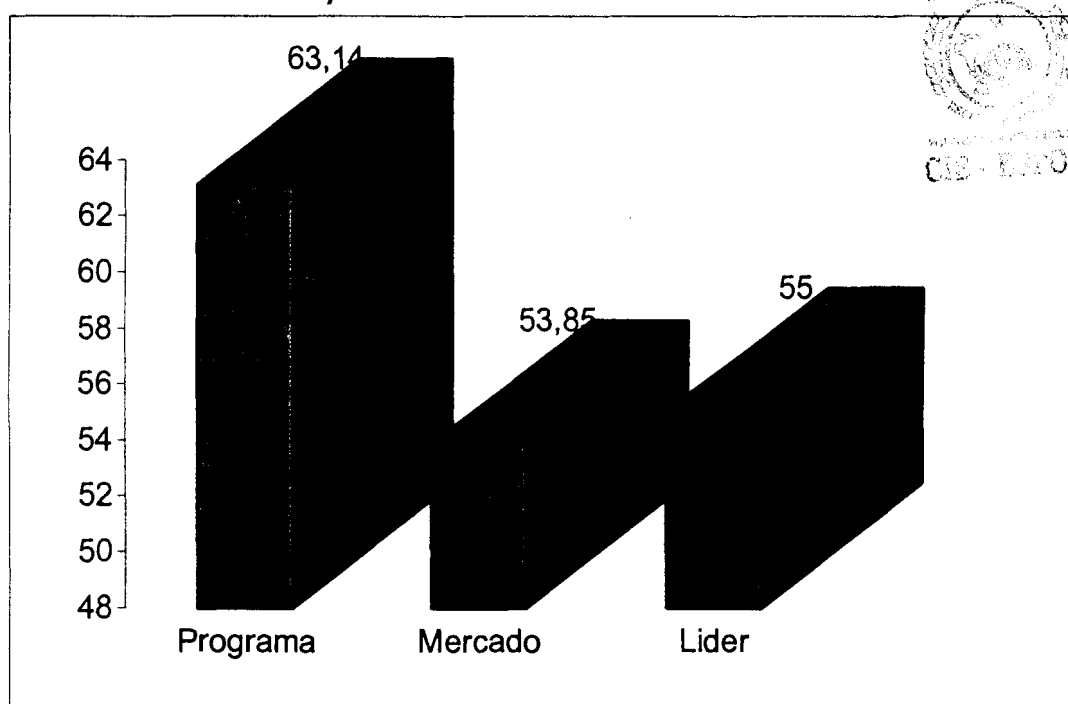
Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA): Los valores que hemos obtenido en esta razón, y que corroboran nuestras suposiciones, son 53.23 para los participantes del programa, 42.24 para el mercado y 50 para el líder; valores que muestran la muy buena posición de competitividad del programa, con respecto de su competencia, y a su vez, valores que nos sirven para determinar la alta capacidad de



generación básica de utilidades de las empresas además de que hacen un uso de deudas por debajo del promedio, ambas situaciones ocasionan que el ingreso neto sea relativamente alto.

Cuadro 3.29 Gráfico y análisis del ROE



Elaborado por José Alfredo Ordeñana y Miguel Riofrío Cabrera

Fuente : Investigación de Medición de la competitividad

Rendimiento sobre el Capital Contable Común (ROE): Esta razón del ingreso neto al capital contable común, mide la tasa de rendimiento sobre la inversión, dando como dato del programa 63.14, para el

mercado 53.85, y para el líder 55, y al igual que en las razones anteriores estos resultados nos ayudan a confirmar que la posición competitiva de los participantes del programa frente al mercado es muy alta, y en comparación al líder también es muy buena.



4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Existe un mejor comportamiento del 7.25% de los participantes del programa, lo que serviría para inferir, que programas como PRODEMM, con las mismas características tienen como impacto un aumento de la competitividad en las microempresas participantes.
2. Los niveles estrechos de competitividad, también nos dicen que PRODEMM, podría ser, un muy buen programa piloto, pero no alcanza un desarrollo general.
3. Gracias al estudio, hemos obtenido como resultado que el mercado de los microempresarios en general de Guayaquil y Libertad, tiene altos niveles de competitividad, que sobrepasan la media de la medición.



Recomendaciones

1. Tomar como herramienta la medición de competitividad microempresarial, como base para futuros estudios en otros sectores.
2. Entregar este estudio a instituciones financieras, especializadas en micro-crédito, puesto que este es un factor crítico, para el crecimiento y desarrollo de nuestras microempresas.
3. Incentivar al desarrollo de nuevos programas, financiados con organismos internacionales, profundizando en las temáticas de bajos resultados en el estudio.



ANEXOS



Sector
Participantes

Programa	Mercado	Lider
75	100	1

SISTEMA DE ADMINISTRACION

Estilo de la dirección

¿Cual cree usted que ha sido su estilo de dirección?

Proactivo
Reactivo
Pasivo
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
34	19	1
23	57	0
18	24	0
75	100	1
3,4	2,9	4

Liderazgo

¿Cual cree usted que ha sido su estilo de liderazgo?

De consulta
Participativo
Autocrático
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
46	26	1
25	53	0
4	21	0
75	100	1
4,12	3,1	5

Enfoque estratégico

¿Cuál cree usted que ha sido su enfoque estratégico?

Por metas a largo plazo
Por metas a corto plazo
Por metas financieras
Por metas de participación
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
26	23	0
9	39	1
27	21	0
13	17	0
75	100	1
3,3	3,35	3,75



Innovación

Indique en que áreas ha realizado innovaciones

	Programa	Mercado	Lider
En el servicio al cliente	64	35	1
En el mercadeo y las ventas	38	24	1
En la administración	27	16	0
En los productos	41	42	1
En los insumos	25	13	0
En el equipo de colaboradores	38	7	0
En los métodos de trabajo	25	23	1
En la tecnología de producción	18	27	0
En las máquinas	12	31	0
En la infraestructura	57	73	1
En el marco legal	42	68	1
Otros	17	34	0
Promedio	2,29	1,63	2,61

Planeación estratégica

¿Cuáles de los siguientes criterios ha utilizado usted en su planificación estratégica?

	Programa	Mercado	Lider
Misión	45	63	1
Visión	56	54	1
Análisis del entorno	69	72	1
Análisis de la competencia	48	48	1
Objetivos	54	63	1
Estrategias	57	39	1
Planes de acción	46	46	0
Mecanismos de control	71	37	1
Promedio	3,72	2,64	4,38

Análisis del entorno

¿Cuáles de las siguientes variables utilizó en el análisis del entorno?

	Programa	Mercado	Lider
Variables Económicas	63	85	1
Variables Políticas	51	74	0
Variable Naturales	53	90	0
Variables Sociales	68	87	1
Variables Tecnológicas	49	71	1
Promedio	3,79	4,07	3,33

Análisis de competencia

¿Cuáles de los siguientes criterios utilizó en el análisis de competencia ?

Competencia directa
 Productos sustitutos
 Productos complementarios
 Relación con proveedores
 Relación con clientes
 Promedio

Programa	Mercado	Lider
67	64	1
52	45	0
33	57	0
29	43	1
18	26	1
2,65	2,35	3

ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS

Organización formal e informal

¿Cual es la forma de organización de su empresa?

Formal plenamente establecida
 Formal sin organigrama
 Informal
 Informal sin resp. preestablecidas
 Total
 Promedio

Programa	Mercado	Lider
21	13	1
28	18	0
8	35	0
18	34	0
75	100	1
3,37	2,63	5

Estructura de autoridad

Determine el nivel de autoridad del dueño

Muy alta
 Alta
 Media
 Bajo
 Nada
 Total
 Promedio

Programa	Mercado	Lider
18	11	0
27	36	1
11	19	0
19	34	0
0	0	0
75	100	1
3,59	3,24	4



Grado de descentralización

Determine el nivel de delegación de funciones por parte del dueño a sus empleados

Muy alta
Alta
Media
Bajo
Nada
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
18	23	0
36	38	1
12	22	0
7	13	0
2	4	0
75	100	1
3,81	3,63	4

Canales de comunicación

¿Cuales de estos métodos de comunicación se usan en su negocio?

Comunicaciones formales
Reuniones de personal
Conversaciones personales
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
4	11	0
15	25	1
56	64	0
75	100	1
1,61	1,94	3

Flexibilidad organizativa

Ante situaciones poco comunes, ¿Como respondió su empresa?

Excelentemente
Aceptable
Regular
Pésimo
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
6	15	0
21	28	1
36	40	0
12	17	0
75	100	1
2,85	3,01	3,75



Conflictividad

¿Con que frecuencia se presentaron problemas entre los integrantes de su organización?

Una vez al año
Una vez al mes
Cada quincena
Cada semana
Todos los días
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
15	19	0
42	54	1
10	12	0
8	11	0
0	4	0
75	100	1
3,85	3,73	4

Clima laboral

¿Como catalogaría el clima laboral en el negocio?

Dinámico
Ameno
Normal
Aburrido
Tenso
Total
Promedio

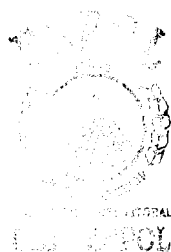
Programa	Mercado	Lider
11	14	0
28	26	1
36	38	0
0	17	0
0	5	0
75	100	1
3,67	3,27	4

Participación directa y trabajo en equipo

¿Cual es el nivel de trabajo en equipo que se llevo a cabo en el negocio?

Muy alto
Alto
Medio
Bajo
Nada
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
59	61	1
11	24	0
3	12	0
2	1	0
	2	0
75	100	1
4,69	4,41	5



Enriquecimiento del trabajo

El conocimiento adquirido en el negocio, ¿Que tan provechoso le ha resultado?

Demasiado provechoso
Muy provechoso
Medianamente provechoso
Poco provechoso
Nada provechoso
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
6	32	0
21	28	1
34	21	0
12	16	0
2	3	0
75	100	1
3,23	3,7	4

Integración del personal

¿Cada que tiempo se realizaron en su negocio actividades de integración?

Cada quincena
Cada mes
Cada trimestre
Cada semestre
Cada año
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
19	12	0
39	30	1
7	27	0
4	16	0
6	15	0
75	100	1
3,81	3,08	4

MARKETING

Política de producto

Investigación de necesidades

Si
No

Programa	Mercado	Lider
0,29	0,09	1
0,71	0,91	0

Frecuencia de renovación de productos

Muy frecuente
Frecuente
Poco frecuente
Nunca

Programa	Mercado	Lider
0,35	0,33	0
0,39	0,32	1
0,19	0,21	0
0,08	0,14	0



Política de Precio

Como dispone el precio

Analiza sus costos y ganancias
El establecido en el mercado

Programa	Mercado	Líder
0,72	0,87	1
0,28	0,13	0

Estrategia de precios

Descuentos
Más bajos del mercado
Más altos que el mercado
Otras

Programa	Mercado	Líder
0,69	0,77	0
0,15	0,14	1
0,03	0,06	0
0,13	0,03	0

Política de comunicación

Medios de comunicación

Merchandising
Material POP
Periódico
Televisión
Radio
Revistas
Ninguno

Programa	Mercado	Líder
0,17	0,34	1
0,03	0,22	0
0,25	0,07	0
0	0,03	0
0,09	0,16	1
0	0,01	0
0	0,67	0

Política de distribución

Como realiza la venta

Puerta a puerta
Cliente acude al negocio
Fuerza de ventas

Programa	Mercado	Líder
0,07	0,08	0
0,85	0,85	1
0,08	0,07	0



Factores de la ubicación

Fácil acceso para sus clientes
Lugar propio
Costos de arriendo
Espacio

Programa	Mercado	Líder
0,47	0,46	1
0,27	0,24	0
0,23	0,18	0
0,04	0,12	0

Imagen Corporativa y marca

Realizó alguna adecuación física

Si
No

Programa	Mercado	Líder
0,48	0,82	1
0,52	0,18	0

Como establecio el nombre del negocio

Preferencia personal
Investigación de mercado
Moda

Programa	Mercado	Líder
0,8	0,64	1
0,03	0,14	0
0,17	0,22	0

Porque conocen sus clientes el negocio

Nombre negocio
Nombre propietario

Programa	Mercado	Líder
0,56	0,66	1
0,44	0,34	0

Calidad de servicio

Como considera el servicio al cliente

Excelente
Muy buena
Buena
Regular
Mala

Programa	Mercado	Líder
0,31	0,42	1
0,47	0,35	0
0,23	0,19	0
0	0,04	0
0	0	0

Ha realizado alguna capacitación

Si
No

Programa	Mercado	Líder
0,88	0,27	1
0,12	0,73	0

TECNOLOGIA E INNOVACION

Patentes y licencias

¿Con cuales de estos permisos cuenta su negocio?

	Programa	Mercado	Lider
De patentes	4	6	1
Registro único de contribuyente	59	87	1
De funcionamiento	68	84	1
De salud publica	31	45	0
Del cuerpo de bomberos	58	52	1
Promedio	2,93	2,74	4

Normalización y certificación

¿Cuales de las siguientes actividades usted realiza?

	Programa	Mercado	Lider
Aportaciones al IESS	59	73	0
Afiliado a algún gremio o coop.	30	37	1
Cubre la garantía	67	86	0
Tributa el IVA	43	70	0
Declaración del I. R.	15	38	0
Promedio	2,85	3,04	4

Proximidad a la frontera tecnológica del líder del negocio

Indique el grado de tecnología con respecto a los competidores

	Programa	Mercado	Lider
Cuenta con todos los avances	8	13	1
Tiene cierta ventaja	36	46	1
A la par	24	23	1
Con desventaja	4	11	1
Se encuentra en total desventaja	3	7	1
Total	75	100	1
Promedio	3,56	3,47	5

Efecto experiencia

En promedio, ¿Cuantos años de experiencia en la rama tienen sus empleados?

Mas de 5
Entre 3 y 5
Entre 2 y 3
Entre 1 y 2
Menos de 1
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
18	13	1
24	17	0
27	41	0
5	21	0
1	8	0
75	100	1
3,71	3,06	5

Modernidad de los equipos productivos

¿Cuantos años tienen sus equipos?

Menos de 1
Entre 1 y 2
Entre 2 y 3
Entre 3 y 5
Mas de 5
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
24	24	0
26	32	1
19	35	0
4	6	0
2	3	0
75	100	1
3,88	3,66	4

OPERACIONES

Eficiencia en costes de producción

Capacidad Max. de Producción
Capacidad Prom. de Producción
Promedio de Eficiencia

Programa	Mercado	Lider
30075	45136,56	4000
23892	32015,28	3850
3,97	3,55	4,81



Auditoría de costes

¿Cada que tiempo reviso sus costos de producción?

Semanalmente
Quincenalmente
Mensualmente
Trimestralmente
Semestralmente
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
36	27	1
17	31	0
12	19	0
7	12	0
3	11	0
75	100	1
4,01	3,51	5

Productividad de los factores

Costos totales de operación
Costo de los insumos
Promedio

Programa	Mercado	Lider
10827	65064,13	7407
9762,2	46556,73	6978
4,51	3,58	4,71

Localización de la empresa

¿Como cree usted que esta ubicada su empresa?

Mejor, no podría estar
Esta bien, pero podría mejorar
Tiene sus pros y contras
Seria mejor estar en otro sector
Necesitamos cambiarnos
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
4	26	0
11	31	1
45	34	0
9	6	0
6	3	0
75	100	1
2,97	3,71	4

Control de calidad

¿Cada que tiempo realizo controles de calidad?

Todos los días
Una vez a la semana
Una vez cada quincena
Una vez al mes
Una vez al año
Total
Promedio

Programa	Mercado	Lider
5	27	1
46	33	0
16	31	0
8	6	0
0	3	0
75	100	1
3,64	3,75	5



Logística (Compras y Ventas)

¿Como calificaría el tiempo de entrega de sus productos?

	Programa	Mercado	Lider
A tiempo	36	17	0
De 24 h de retraso	24	31	1
De 48 h de retraso	10	42	0
De 72 h de retraso	4	7	0
Con mas de 72 horas de retraso	1	3	0
Total	75	100	1
Promedio	4,2	3,52	4

¿Como calificaría el tiempo de entrega de sus suministros?

	Programa	Mercado	Lider
A tiempo	34	11	1
Con menos de un día de retraso	17	15	0
Con 1 día de retraso	15	58	0
Con 2 días de retraso	8	12	0
Con mas de 2 días de retraso	1	4	0
Total	75	100	1
Promedio	4	3,17	5

RESULTADOS FINANCIEROS

	Sumatoria	
	Programa	Mercado
Razon Circulante	202,77	370,37
Razon Rapida o Prueba del acido	152,8285	195,195
Rotacion de Inventario	625,83333	700,7
Dias de Venta Pendientes de Cobro	300,4	400,4
Rotacion de los activos fijos	264,352	333,29296
Rotacion de los activos Totales	128,5712	180,18
Deuda total a Activos Totales	3785,04	3915,912
Rotacion del Interes	380,757	427,427
Cobertura de los Cargos Fijos	350,1162	336,66633
Margen de Utilidad sobre Ventas	3371,99	3463,46
Generacion Basica de Utilidades	5857,8	7030,8238
Rendimiento sobre los activos totales	3519,186	4228,224
Rendimiento sobre el Capital Contable	4348,29	5390,385



	Media	
	Programa	Mercado
Razon Circulante	2,70	3,70
Razon Rapida o Prueba del acido	2,04	1,95
Rotacion de Inventario	8,33	7,00
Dias de Venta Pendientes de Cobro	4,00	4,00
Rotacion de los activos fijos	3,52	3,33
Rotacion de los activos Totales	1,71	1,80
Deuda total a Activos Totales	50,40	39,12
Rotacion del Interes	5,07	4,27
Cobertura de los Cargos Fijos	4,66	3,36
Margen de Utilidad sobre Ventas	44,90	34,60
Generacion Basica de Utilidades	78,00	70,24
Rendimiento sobre los activos totales	46,86	42,24
Rendimiento sobre el Capital Contable	57,90	53,85

	Lider	
Razon Circulante	4,70	1
Razon Rapida o Prueba del acido	2,45	2
Rotacion de Inventario	9,00	3
Dias de Venta Pendientes de Cobro	4,00	4
Rotacion de los activos fijos	3,60	5
Rotacion de los activos Totales	1,90	6
Deuda total a Activos Totales	42,00	7
Rotacion del Interes	3,72	8
Cobertura de los Cargos Fijos	5,01	9
Margen de Utilidad sobre Ventas	46,60	10
Generacion Basica de Utilidades	84,40	11
Rendimiento sobre los activos totales	50,16	12
Rendimiento sobre el Capital Contable	61,65	13



Tabulacion

El valor obtenido

El valor obtenido multiplicado por 2

El valor obtenido dividido para 2

> 60 es 1, > 45 y 60 es 2, > 30 y 45 es 3, > 15 y 30 es 4, < 15 es 5

El valor obtenido

El valor obtenido multiplicado por 2.5

El valor obtenido dividido para 12

El valor obtenido restado de 8

El valor obtenido dividido para 1.11

El valor obtenido dividido para 10

El valor obtenido dividido para 20

El valor obtenido dividido para 11

El valor obtenido dividido para 15

