

# **ESCUELA POLITECNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **DESARROLLO DE UN MODELO EMPRESARIAL BASADO EN LOS FACTORES DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA CIUDAD DE QUITO**

#### **PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA) MENCION GESTION DE PROYECTOS**

**Carlos Alfredo Uquillas Casalombo**  
**alfuquillas@hotmail.com**

**Director: Ing. MBA. Edison Ernesto Romero Martínez**  
**edisonromer@gmail.com**

**2011**





**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**ORDEN DE ENCUADERNADO**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del Instructivo para la aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto de 2000, y una vez comprobado que se ha realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal examinador para el proyecto escrito presentado por el señor:

**CARLOS ALFREDO UQUILLAS CASALOMBO**

Se emite la presente Orden de Encuadernación con fecha 12 de octubre de 2011

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
Ing. Edison Romero Martínez MBA	Director	
Dr. Gualverto Arcos MSOD.	Examinador	
Ing. Paul Ayora G.MSc.	Examinador	

Ing. MSc. Giovanni D'Ambrosio

**DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

## **DECLARACION**

Yo Carlos Alfredo Uquillas Casalombo, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Carlos Alfredo Uquillas Casalombo

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Carlos Alfredo Uquillas Casalombo, bajo mi supervisión.

Ing. Edison Romero Martínez  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi profundo agradecimiento al Ing. Edison Romero por su invaluable contribución y valiosa dirección, sin la cual esta tesis no habría sido posible realizarla.

Para el adecuado desarrollo de este trabajo he recibido la ayuda de varias personas, entre empresarios, hermanos, amigos y profesores y que por temor a que un nombre se me escape omitiré mencionarlos, a ellos y ellas mi agradecimiento personal.

Finalmente y de forma especial a mi esposa Adriana y a mi hija Carla, por mantener su confianza y paciencia en mí, les estoy muy agradecido porque a pesar el tiempo que he dejado de dedicarles me motivaron constantemente para que realice este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios padre mío, a mi esposa Adriana y a mi hija Carla,  
por la motivación que constantemente recibí.

Alfredo Uquillas

## INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	iv
LISTA DE TABLAS .....	v
LISTA DE ANEXOS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1.- DIAGNOSTICO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ECUADOR ..	6
1.1.- LA MICROEMPRESA .....	6
1.2.- LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	9
1.3.- CARACTERISTCAS DEL SECTOR MIPYME EN QUITO .....	20
1.3.1.- Situación social .....	21
1.3.2.- Situación Económica.....	22
1.4.- SITUACION ACTUAL DEL SECTOR PRODUCTIVO AL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2010.....	26
CAPITULO 2. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LAS TEORIAS ESTRUCTURAL, RECURSOS Y CAPACIDADES Y ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW .....	29
2.1.- MODELOS DE GESTION ESTRATEGICA QUE EXPLICAN LA VENTAJA COMPETITIVA, UTILIDAD, RIVALIDAD Y SOPORTE EMPIRICO .....	29
2.2.- CONCEPTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....	32
Capacidades.- .....	35
Recursos.-.....	39
2.3.- LAS CAPACIDADES Y RECURSOS COMO DETERMINANTES PARA OBTENER Y MANTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA .....	42
2.4.- LA TEORÍA ESTRUCTURAL .....	44
1.- Factores Macroeconómicos .....	48
2.- Factores Sectoriales.- .....	50
3.- Factores Empresariales .....	52
2.5.- LA ESTRUCTURA COMO DETERMINANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....	53
2.6.- TIPOLOGIA DE ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW .....	54
1. Defensora.-.....	56
2. Prospectivas.- .....	56
3. Analizadoras.- .....	57
4. Reactivas.- .....	57

2.7.- ORIENTACION AL MERCADO OM .....	60
1. Orientación al cliente.- .....	61
2. Orientación a la competencia.- .....	61
3. Orientación a los distribuidores (cliente intermedio).- .....	61
4. Entorno socioeconómico.- .....	61
5. Coordinación entre funciones.- .....	61
a) Orientación al mercado.- .....	62
b) Orientación al aprendizaje organizacional.- .....	62
c) Orientación emprendedora.- .....	62
d) Capacidad de innovación.- .....	63
CAPITULO 3. DESARROLLO DEL MODELO, VARIABLES, JUSTIFICACION Y MEDIDA .....	64
3.1.- DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPRESARIAL .....	64
3.1.1.- EL MODELO ESTRUCTURAL, RECURSOS, CAPACIDADES, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ESTRATEGIA ERCOME .....	66
3.1.2.- PROCESOS DEL MODELO ERCOME .....	68
3.1.3.- PROCESO DE: HERRAMIENTAS ANALÍTICAS .....	70
3.1.4.- PROCESO DE: ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	73
3.1.5.- PROCESO DE: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	75
3.1.6.- PROCESO DE: RESULTADOS EMPRESARIALES .....	76
3.1.7.- PROCESO DE: ASEGURAMIENTO RESULTADOS EMPRESARIALES .....	77
3.1.8.- FLUJO DE RELACIONES .....	78
3.1.9.- ANALISIS DEL MODELO .....	79
1.- Herramientas Analíticas .....	79
2.- Elaboración De La Estrategia Empresarial.....	80
3.- Ejecución De La Estrategia .....	81
4.- Resultados Empresariales .....	81
5.- Aseguramiento de Resultados Empresariales.....	81
3.2.- JUSTIFICACIÓN, VARIABLES Y MEDIDA DEL MODELO .....	82
3.2.1.- JUSTIFICACIÓN DEL MODELO .....	82
3.2.2.- VARIABLES DEL MODELO .....	83
CAPITULO 4. ESTUDIO EMPIRICO, METODOLOGIA Y RESULTADOS .....	92
4.1.- MUESTRA Y RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	92
4.1.1.- MUESTRA.....	93
4.1.2.- RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	96
4.2.- ESCALA DE MEDIDA DEL MODELO .....	96
4.3.- TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS .....	106
4.4.- ANALISIS DE RESULTADOS .....	107
4.4.1.- FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DETERMINADOS EN LAS MATRICES RECURSOS Y CAPACIDADES, ESTRUCTURA Y ORIENTACION AL MERCADO .....	107

a.- Recursos y capacidades .....	107
b.- Estructura .....	110
c.- Orientación al mercado.....	112
d.- Análisis de los tres tipos de factores (Recursos y Capacidades, Estructura y Orientación al Mercado).....	115
e.- Diseño del modelo empresarial .....	117
f.- Análisis de la Varianza ANOVA .....	120
g.- Prueba de las hipótesis planteadas en esta investigación.....	121
4.4.2.- ANALISIS ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A LA TIPOLOGIA DE MILES Y SNOW .....	123
4.4.3.- ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS VARIABLES .....	125
4.4.4.- RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO .....	129
Trabajos citados.....	130
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACION.....	133
5.1.- CONCLUSIONES .....	133
5.2.- LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	138
REFERENCIAS .....	140
ANEXOS.....	144

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Naturaleza Jurídica de las Empresas y Participación.....	11
Figura 2 - Estructura del Empleo.....	12
Figura 3 - Mercado Destino de las Ventas .....	13
Figura 4 - Calificación del Recurso Humano .....	14
Figura 5 - Grado de Automatización .....	16
Figura 6 - Esquema para el Análisis de los Recursos y Capacidades.....	34
Figura 7 - Esquema de Análisis Modelo de Competencia de Cinco Fuerzas.....	45
Figura 8 - Influencias del Macroentorno PESTEL.....	49
Figura 9 - Economía Industrial, Paradigma Estructura, Conducta, Resultados .....	52
Figura 10 - Modelo ERCOME .....	67
Figura 11 - Procesos Generales y Específicos del Modelo .....	69
Figura 12 - Factores Clave del Éxito en Recursos y Capacidades más veces señalado .....	109
Figura 13 - Factores Clave del Éxito en la Estructura.....	111
Figura 14 - Factores Clave del Éxito en Orientación al Mercado más veces señalado .....	115
Figura 15 - Factores Clave del Éxito Empresarial en la ciudad de Quito .....	116
Figura 16 - Análisis estratégico de las Empresas de acuerdo a la Tipología de M y S.....	125
Figura 17 – Análisis estructural de las variables .....	128
Figura 18 - El Modelo visto a través de sus Factores Claves del Éxito .....	129

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Distribución de Empresas por Provincia.....	24
Tabla 2 - Distribución de las Empresas por Sectores en Quito .....	25
Tabla 3 - Tipos de Empresas clasificadas según Capital Social.....	26
Tabla 4 - Principales Tipologías de Estrategias Empresariales más utilizadas .....	58
Tabla 5 - Factores Estructurales .....	85
Tabla 6 - Factores Recursos y Capacidades .....	86
Tabla 7 - Factores Orientación al Mercado .....	87
Tabla 8 - Factores Tipología Miles y Snow .....	88
Tabla 9 - Ficha Técnica de la Investigación Empírica .....	94
Tabla 10 - Distribución por sectores, localización geográfica y capital social .....	95
Tabla 11 - División de los Factores de Orientación al Mercado .....	98
Tabla 12 - División de los Factores de Acuerdo a la Tipología de Miles y Snow .....	101
Tabla 13 - Factores Clave del Éxito en Recursos y Capacidades.....	108
Tabla 14 - Factores Clave del Éxito en la Estructura .....	110
Tabla 15 - Factores Clave del Éxito de acuerdo a su Orientación al Mercado .....	113
Tabla 16 - Orientación al mercado de acuerdo a los 10 factores más representativos .....	114
Tabla 17 - Factores Clave del Éxito en Recursos y Capacidades, Estructura y Orientación al Mercado .....	116
Tabla 18 - Factores Clave del Éxito .....	119
Tabla 19 - Estadísticas de la Regresión .....	120
Tabla 20 - Análisis de varianza ANOVA.....	121
Tabla 21 - Factores Clave de Recursos y Capacidades y Estructura.....	122
Tabla 22 - Los Factores competitivos de acuerdo a Miles y Snow .....	124
Tabla 23 – Resultados de Motricidad y Dependencia .....	128

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Carta a Empresarios .....	145
Anexo B - Matriz Cuestionario de Muestreo .....	147
Anexo C - Resultados del Muestreo .....	149

## RESUMEN

En esta investigación se plantea estudiar, investigar, examinar y determinar los factores que condicionan el éxito competitivo de las empresas. Para el efecto analiza tres objetivos: i) el efecto país, industria y empresa en la pequeña empresa, ii) los factores internos y externos que articulan el éxito, y finalmente propone iii) un modelo basado en factores internos y externos que conducen al éxito competitivo de la pequeña empresa, particularmente en la ciudad de Quito. El marco teórico en que se apoya la investigación es el enfoque de Recursos y Capacidades (Penrose), que hace referencia a los recursos individuales y a las capacidades de una organización que le permite ser más competitiva y el Enfoque Estructural (M. Porter) que explica que la fuente de la ventaja competitiva se origina en el exterior de la empresa. Utilizando la escala de Likert 4 se realizó el muestreo industrial con 4 cuestionarios: “Recursos y Capacidades”, “Estructura”, “Orientación al Mercado” y “Factores Competitivos”, la información recogida fue procesada y tabulada y luego analizada e interpretada la varianza, luego se probó las hipótesis; se calculó la media aritmética y se escogió los factores con media superior a 2 de los cuatro tipos de encuestas, seguidamente, se analizó y determinó el grado de influencia del entorno económico, sector industrial y empresarial que tendría sobre la empresa. Se analizó los principales factores clave internos y externos con media superior a 2, se definió el tipo de orientación al mercado que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas y la clase de estrategia que utilizan de acuerdo a la tipología de Miles y Snow. Finalmente, se propuso un modelo empresarial basado en 12 factores determinantes del éxito empresarial y que son las variables más influyentes del modelo ERCOME.

Palabras Clave: Ventaja competitiva, recursos y capacidades, estructura, industria, factores clave del éxito, microempresa, orientación al mercado, estrategia.

## ABSTRACT

This research is aimed to study, investigate, examine and identify the factors that determine the competitive success of firms to analyze the effect of three objectives: i) the effect of country, industry and enterprise in small business, ii) the internal and articulated external success, and finally proposes iii) a model based on internal and external factors that lead to competitive success of small businesses, particularly in the city of Quito. The theoretical framework underpinning the research is the focus of Resources and Capabilities (Penrose), which refers to individual resources and capabilities of an organization that lets you be more competitive and Structural Approach (M. Porter) explains that source of competitive advantage comes from outside the company, using the Likert scale sampling was performed 4 industrial 4 questionnaires: "Resources and Capabilities," "Structure", "Market Orientation" and "Competitive Factors" The information collected was processed and tabulated and then analyze and interpret the variance, then tested the hypothesis, we calculated the mean and half chose the factors with more than 2 of the four types of surveys, then analyzed and determined the degree of influence of the economic, industrial and business sector would have on the company. We analyzed the major internal and external key with mean greater than 2, we defined the type of market orientation are micro, small and medium enterprises and the kind of strategy used according to the typology of Miles and Snow. Finally, we proposed a business model based on 12 factors of business success and are the most influential model variables ERCOME.

Keywords: Competitive advantage, resources and capabilities, structure, industry, key success factors, micro-enterprise, market-oriented strategy.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se basa en el interés de encontrar las causas que provocan el éxito o fracaso de las empresas en especial de la micro, pequeña y mediana empresas (MIPyME) de la ciudad de Quito, para cumplir con este cometido fue necesario realizar un proceso de análisis, reflexión y abstracción, para con suficiencia conceptual y práctica lograr determinar los factores determinantes del éxito.

En este proceso fue necesario entender cómo son las empresas exitosas, dado que solo la generación de resultados no es sinónimo de éxito, aunque si es un condicionante excepcional; así fue importante concebir que para que una empresa sea exitosa debe “primero” *sobrevivir* en un mercado turbulento o estable y escoger entre estas empresas las generadoras de empleo, ingresos, crecimiento y que permiten que el capital en riesgo sea recompensado a través del enriquecimiento de sus propietarios, la realización de inversiones en investigación y desarrollo y el disfrute de reconocimiento social<sup>1</sup>. Estas características por si solas, si bien son manifestaciones y fiel reflejo de una empresa de éxito, no es condición suficiente para que sea considerada exitosa, dado que es solo consecuencia de la utilización efectiva de sus capacidades. Una “segunda” condición es que la empresa de éxito debe generar recursos financieros en cumplimiento de sus metas que se ha fijado previamente, es decir, debe propender a la obtención de beneficios extraordinarios por encima de la tasa promedio del sector.

---

<sup>1</sup> Esta aseveración es recogida de la tesis doctoral “Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME, de Carlos Fong Reynoso, Universidad Autónoma de Barcelona, octubre del 2002.

Sin embargo, hasta aquí solo se ha hablado de las condiciones asociadas a la generación de beneficios extraordinarios, pero la propuesta de la presente investigación es determinar las causas que la generan y que le permiten a la empresa en un ambiente de competencia ser exitosa y mantener una posición de superioridad sobre sus rivales, lo que implica aceptar que una empresa es exitosa cuando obtiene beneficios extraordinarios sostenibles debido a que goza de una ventaja competitiva superior.

Para identificar las causas que provocan esta ventaja fue necesario investigar al interior de la empresa y en el entorno que las rodea; y para llegar a interpretar adecuadamente estos fenómenos fue necesario apoyarse en dos teorías principales: "Recursos y Capacidades", y "Estructural".

Para la presente investigación las micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) tienen una gran importancia económica y social, toda vez que estas, juegan un rol, el cual se supone fundamental en la creación de empleo, innovación y desarrollo económico; sin embargo, en el país, estas no han sido analizadas suficientemente; por ello esta tesis pretende dar un aporte al desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) de la ciudad de Quito.

Una empresa es competitiva solo cuando genera un proceso interactivo tal entre sus estrategias (recursos y capacidades) y el entorno (social, macroeconómico, industrial), que permite obtener una rentabilidad sostenida, acorde con el patrón de competencia de la industria. Es decir, más allá de la forma en que la empresa se posicione, es su comportamiento estratégico lo que determina la adecuación de sus estrategias internas (reducción de costos, mejora de eficiencia) para reaccionar o modificar las condiciones del entorno de

la industria (generación de barreras de entrada), así lo expresa conceptualmente el modelo de competitividad sistémica.

Tomando en consideración estos aspectos, esta investigación analiza los factores que determinan la competitividad desde la “perspectiva estratégica”, para ello incluye en su análisis el Enfoque de Recursos y Capacidades, que hace referencia a los recursos individuales y a las capacidades de una organización que le permite ser más competitiva y el “Enfoque Estructural” que explica que la fuente de la ventaja competitiva se origina en el exterior de la empresa, condicionando a que en el diseño de la estrategia se conozca las fuerzas competitivas del sector, para posteriormente elegir la estrategia. El éxito de una empresa depende de la capacidad de la compañía para diseñar estrategias competitivas eficaces y oportunas de manera que le permita alcanzar su crecimiento.

Porter sugirió, que la diferencia de rendimiento de las empresas viene condicionada por factores de naturaleza industrial, barrera de entrada, barreras de salida, grado de concentración, etc., Para ello, en los años ochenta introdujo el pensamiento estratégico con el modelo de las cinco fuerzas y el concepto de estrategias genéricas, además, el argumento principal de su modelo consiste en reconocer la importancia de la industria y la naturaleza de la competencia, la cual se deriva de la rivalidad entre las firmas existentes, la fortaleza de las barreras de entrada, la amenaza de los productos sustitutos, y el poder de los proveedores y compradores.

Según este enfoque, la fuente de la ventaja competitiva se origina en el exterior de la empresa.

A diferencia, de la teoría estructural, la teoría de recursos y capacidades sostiene que son los recursos internos y las capacidades de cada organización, los principales factores que determinan la variabilidad de los resultados empresariales.

Por ello, esta investigación analizó los factores internos (recursos y capacidades) y externos (estructura) de la empresa que contribuyeron a la generación de éxito empresarial y ventaja competitiva a través de pruebas empíricas y con los resultados obtenidos propuso un modelo empresarial representativo para la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Quito.

En efecto, la investigación se realizó en 12 meses; 6 meses para el análisis teórico y 6 meses para la parte práctica, se realizaron 94 encuestas y se investigaron 83 factores distribuidos en 4 tipos de matrices, siendo la realización del muestreo el proceso más complejo, debido a que nuestros empresarios no entregan información fácilmente, inconvenientes que se superaron con la entrega masiva de cuestionarios a más de 250 empresas<sup>2</sup> del sector industrial Quiteño, recogiendo 94 encuestas válidas y 20 no válidas, con un total de 114 encuestas.

La presente investigación está dividida en 5 capítulos, el primero contiene el diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel de país de forma general y de la ciudad de Quito específicamente. En el capítulo dos se expone los fundamentos teóricos de las teorías: estructural, recursos y capacidades y estrategia de Miles y Snow. Posteriormente en el capítulo tres se desarrolla el modelo, las variables, la justificación y la medida de éste. El capítulo cuarto

---

<sup>2</sup> Se consideró entregar 250 formularios a las empresas, producto de la experiencia y el trabajo en estudios empresariales.

contiene el estudio empírico, la metodología y los resultados de la investigación empírica, y finalmente, en el quinto capítulo se presenta las conclusiones y las líneas futuras de la investigación.

# **CAPITULO 1.- DIAGNOSTICO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL ECUADOR**

## **1.1.- LA MICROEMPRESA**

A nivel mundial la microempresa es considerada como el gran motor de empleo, que provee ingresos y emplea a más de un tercio de la población económicamente activa; en América Latina la microempresa es la principal fuente de puestos de trabajo; se calcula que existen alrededor de 57 millones de microempresas que brindan empleo a por lo menos 110 millones de personas (1).

Hay muchas conceptualizaciones sobre microempresa; para efectos de análisis de la investigación a continuación se presenta dos definiciones escogidas tomando en consideración su carácter holístico y de diversidad: “Una microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar” (2).

“La microempresa es la organización económica que es administrada por una o más personas emprendedoras, que tienen objetivos económicos, éticos y sociales, su capital no supera los 30.000 dólares y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño” (3).

La información estadística de la microempresa que se analiza de aquí en adelante corresponde a los resultados del estudio llevado a cabo por la Cooperación de los Estados Unidos de Norteamérica (USAID) en el Proyecto Strengthen Acces To Microfinance And Liberalization Task Order (SALTO)<sup>3</sup>.

Se estima que a mediados del 2004 había aproximadamente 650 mil microempresarios en las áreas urbanas<sup>4</sup>, del total de las microempresas, el 66,8% se encuentran en la región costa, principalmente en Guayaquil, la Sierra reúne al 31,5% concentrada especialmente en Quito y Santo Domingo de los Colorados, mientras que el Oriente sólo cuenta con el 1,7%. Las microempresas se dedican en su mayoría al comercio 55%, servicios 25,7% y producción 19,2%, siendo las mujeres las que presentan una mayor concentración en el comercio, 65% versus el 46,4% en los hombres. A nivel regional, la Sierra presenta un porcentaje más alto de microempresas productoras y el Oriente en servicios. De acuerdo a la antigüedad de las microempresas al menos el 52% comenzaron a funcionar desde 1999.

El 63,1% de las microempresas bajo dirección femenina tienen como máximo 5 años de antigüedad versus el 42,6% de hombres; El 35,8% de las microempresas dirigidas por hombres tienen más de 11 años en

---

3 Resultados Del Estudio De Línea Base 2004, Proyecto SALTO (Strengthen Acces To Microfinance And Liberalization Task Order). [www.salto-ecuador.com](http://www.salto-ecuador.com).

4 No existe información actualizada sobre las microempresas rurales en el Ecuador, pero a través de la información recogida en el Censo de Población y Vivienda realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2001 se realizó una estimación llegando a concluir que en el 2001 existían alrededor de 1.027.299 (50,7%) microempresarios urbanos y 997.953 (49,3%) microempresarios rurales. Para efectos de tesis el cálculo se realizó utilizando y cruzando las categorías ocupacionales y grupos de ocupación. con esta información se estableció como microempresarios o trabajadores de la microempresa a aquellas personas cuya categoría ocupacional sea: patrono o socio, trabajador por cuenta propia y trabajador familiar y al mismo tiempo, su grupo de ocupación sea: trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados, agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros, oficiales operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios, operadores de instalaciones y máquinas y montadores, y trabajadores no calificados.

funcionamiento, en el caso de las microempresas de mujeres llegan a esta antigüedad solo el 20,3%.

El promedio de años de operación de las microempresas está en 6,5 años en el Oriente, 8,49 años en la Sierra y 8,66 años en la Costa, siendo las más jóvenes las microempresas de la región oriental; un 62,6% tienen menos de 5 años.

La población microempresaria es aproximadamente 650.000 personas, estos operan al menos 684,850 empresas; proporcionan trabajo para un estimado de 1.018,135 personas o cerca del 25% de la mano de obra urbana, además, las ventas de estas microempresas representan aproximadamente 25,7% del producto interno bruto (PIB<sup>5</sup>) y sobre 10% de los ingresos netos totales obtenidos en el país. Las microempresas por lo tanto, representan un componente importante de la economía urbana.

La mayoría de las microempresas opera en el sector informal, aproximadamente un cuarto de las empresas tiene el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y un número igual tiene licencias municipales, menos del 15% está inscrito en el sistema de seguridad social y apenas el 20% lleva registros financieros formales, SALTO 2004.

Desde el punto de vista de la generación de empleo las microempresas son una fuente laboral muy importante. Para la gran mayoría la empresa es una fuente de autoempleo que se genera desde que nace y que va creciendo muy lentamente, apenas al 10%. Los negocios de los hombres tienden a ser más grandes, con mayor inversión, capacidad, ventas y demandan más empleo que las microempresarias mujeres, debido a que sus microempresas en su mayoría

---

<sup>5</sup> La comparación del PIB corresponde al año que se realizó la investigación del proyecto SALTO, es decir 2004.

se desarrollan en sus casas y perciben que si incrementan empleados externos se podría volver una amenaza para ellas.

Analizando el acceso al financiamiento, sólo el 8% de los microempresarios indicaron no conocer alguna institución financiera y apenas el 15,7% acudió a una institución financiera formal en busca de crédito, el 90% lo hizo a una sola institución, el 9% a dos instituciones diferentes y 1% a tres; Más del 97% de quienes solicitaron un préstamo lo obtuvieron, siendo por igual para hombres y mujeres, así como también para los más pobres, además, el 80% de los solicitantes recibieron el monto solicitado en préstamo.

Finalmente, los microempresarios ecuatorianos consideran que el ambiente microempresarial es muy competitivo, con numerosos competidores y que el potencial de crecimiento del sector es relativamente pequeño y lento y miran estos factores como los impedimentos primarios que detienen su éxito y el desarrollo de su negocio.

## **1.2.- LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

En el Ecuador a la pequeña y mediana empresa se lo define tomando en consideración el número de empleados, la magnitud de la inversión en equipos y maquinaria y el volumen de producción y ventas; así la Corporación Financiera Nacional (CFN) clasifica a las empresas de la siguiente manera:

Microempresa.- Máximo 10 empleados permanentes (incluye propietario), cuyos activos totales, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$ 20.000.

Pequeña Empresa.- Activos fijos, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$150.000.

Mediana Empresa.- Activos fijos, excluidos terrenos y edificios no superen los US\$ 150.000.

Gran Empresa.- Se deja entendido de manera tácita, los que tengan activos fijos excluidos terrenos y edificios que superen los US\$ 150.000.

A diferencia, la Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil (CAPIG) clasifica a la microempresa tomando en consideración el número de trabajadores que posee:

Microempresa.- Hasta 10 trabajadores,

Pequeña Empresa.- De 11 a 50 trabajadores,

Mediana Empresa.- De 51 a 200 trabajadores y,

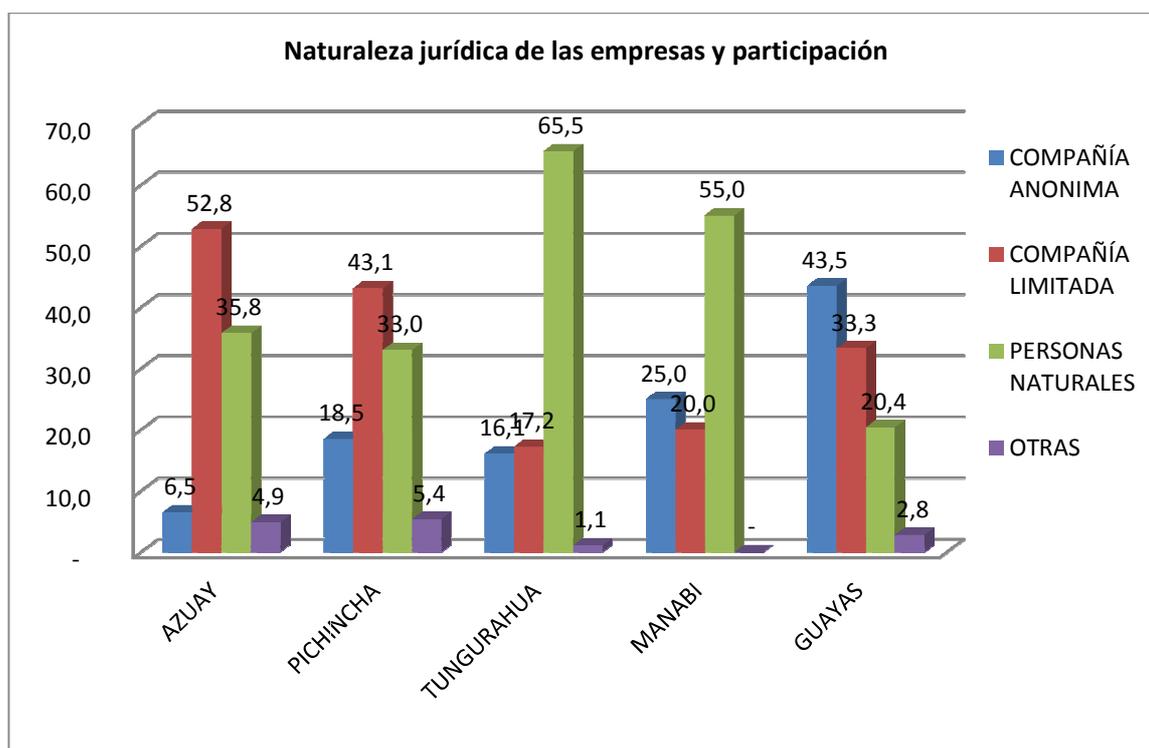
Gran Empresa Más de 200 trabajadores.

Bajo estas definiciones en la Pequeña y Mediana Industria<sup>6</sup> (PyME) de acuerdo a su organización jurídica prevalecen las compañías limitadas 37,3% (4) y tienen un peso muy significativo aquellas que operan como personas naturales 35,2%, manteniendo en la conformación del capital una estructura cerrada de tipo familiar. El 97% de las PyMEs tienen Registro Único de Contribuyentes

---

<sup>6</sup> La información estadística corresponde a la investigación realizada entre el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC y el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP, denominado “Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria” en marzo de 2002

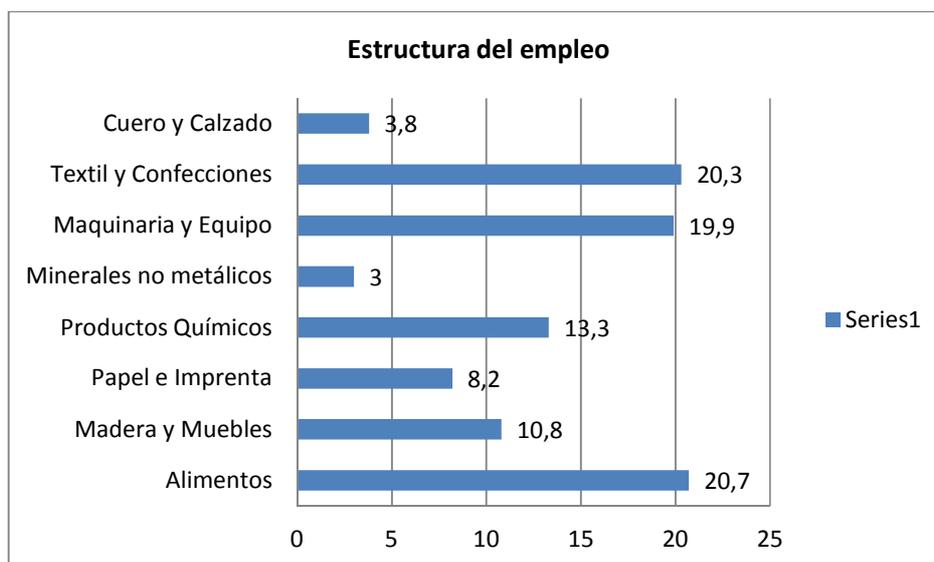
(RUC), mostrando el grado de formalidad y cumplimiento de obligaciones para con el Estado y la Sociedad.



**Figura 1** - Naturaleza jurídica de las empresas y participación

Elaborado por el Autor, 2011

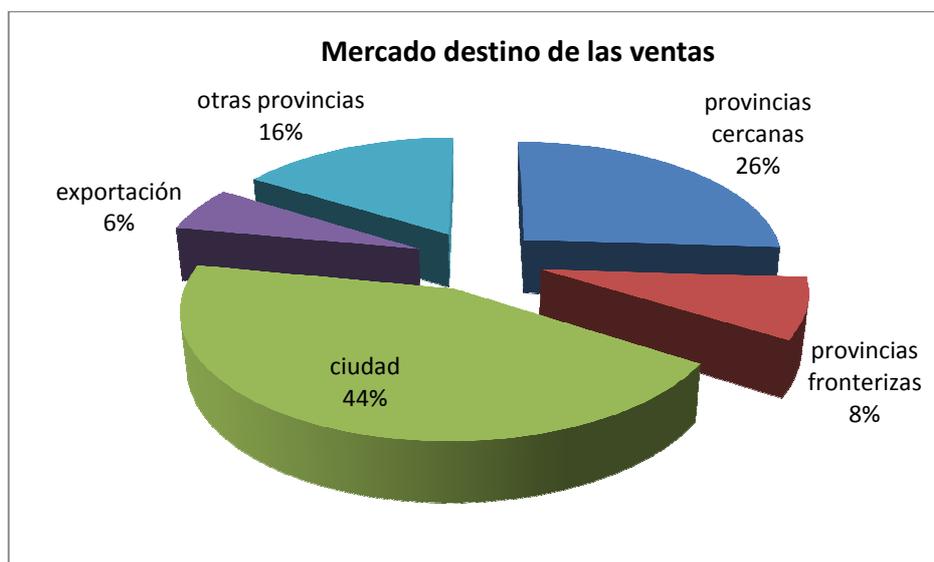
Del total de las PyMEs el 74% de plazas de trabajo son generados por los sectores alimentos 20,7%, textil y confecciones 20,3%, maquinaria y equipo 19,9% y productos químicos 13,3%; siendo en promedio 19 personas empleadas por empresa, de las cuales el 33% son mujeres. Adicionalmente, el 38% de empresas está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29,2% entre 11 y 20, el 22,6% entre 21 y 50 y con más de 50 empleados el 10,4% de PyMEs.



**Figura 2 - Estructura del empleo**

Elaborado por el Autor, 2011

De acuerdo al alcance del mercado de las PyMEs, el 44% venden sus productos en un mercado local, el 26% regionalmente, el 8% en las provincias limítrofes y apenas el 6% exporta, siendo las razones de mayor peso para no exportar la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes; desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales; precios no competitivos; limitaciones en la calidad; trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

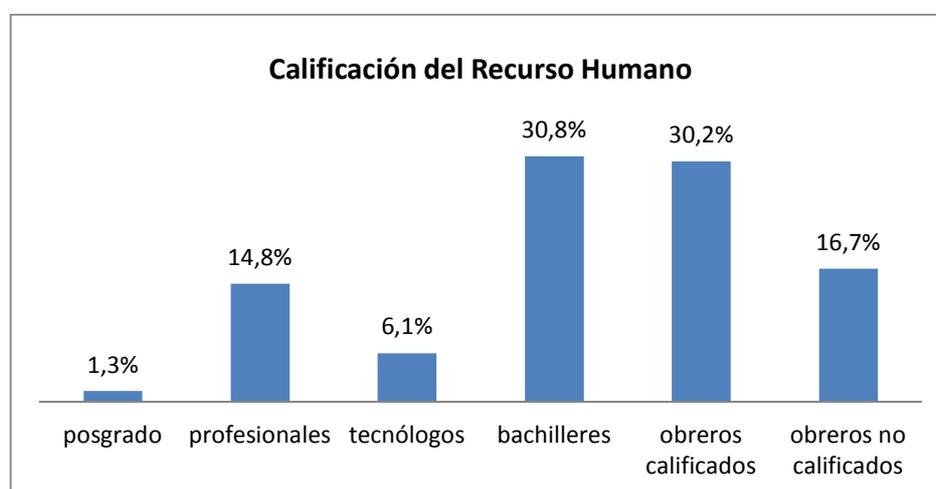


**Figura 3** - Mercado destino de las ventas

Elaborado por el autor, 2011

El mercado interno de las PyMEs se compone de dos sectores institucionales: el privado 79% y el público 21%. Analizando al interior del sector privado, el consumidor directo representa el 39%, lo que quiere decir que los consumidores recurren a las plantas fabriles o a los puntos de venta directa a comprar, mientras que los distribuidores o intermediarios representan el 30%, contrastando la hipótesis de que la principal vía para llegar al consumidor es a través de la cadena de intermediación; los compradores denominados “otras industrias” significan el 11%, reflejando una débil integración de las PyMEs como proveedores en sus cadenas de producción. Finalmente, las compras del sector público están representadas por las realizadas por los ministerios y otras entidades relacionadas con el Gobierno Central 9,5%, empresas públicas 4,1% y los Consejos Provinciales y Municipios 5%, mostrando que apenas un 18,6% de la producción de las PyMEs son adquiridas por el Estado, generando un bajo incentivo a la producción y preferencia de lo nuestro.

Del total de trabajadores de las PyMEs afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria (CAPEIPI), el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas, el 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento. El 14,8% tiene formación profesional, lo que implica un importante proceso de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de las PyMEs y apenas el 1,3% tiene formación de postgrado, mostrando una débil incorporación de profesionales con formación de cuarto nivel<sup>7</sup> al proceso productivo, sin embargo, este indicador ya es representativo.



**Figura 4 - Calificación del Recurso Humano**

Elaborado por el autor, 2011

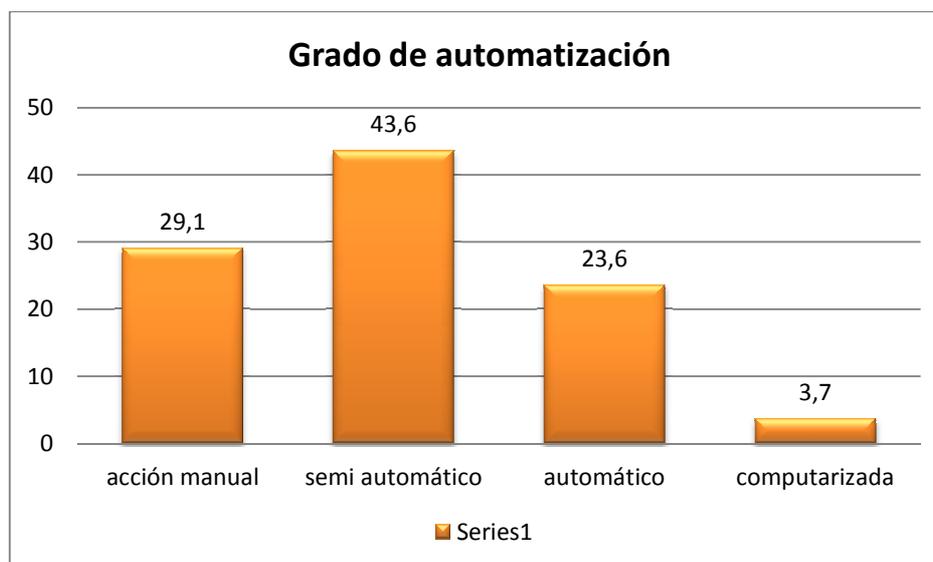
Analizando la utilización de profesionales por sectores, vemos que el 11% corresponde a Confecciones y Madera y el 20,3% el Químico, siendo estos los más representativos. En relación al conjunto de sectores, se encuentra mayor concentración de tecnólogos en el sector metalmecánico, alimentos y productos químicos. Más presencia de obreros calificados en las industrias de confecciones, imprenta, metalmecánica y alimentos y los obreros no calificados están en mayor intensidad en las industrias de madera y minerales no metálicos.

<sup>7</sup> Cuarto nivel me refiero a los profesionales con postgrado.

La capacitación no es un proceso común en las PyMEs, es así que el 60,8% no recibe ningún proceso de capacitación o asistencia técnica y apenas el 27,1% capacitan a su personal en forma periódica, de hecho el 73% no ve entre sus prioridades la capacitación de su personal. Las empresas que si capacitan a sus colaboradores recurren normalmente a sus propios gremios en busca de formación 24,8%, al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) el 25,2% y a empresas privadas especializadas apenas el 24,%. En este campo la acción de las universidades todavía es marginal.

Los empresarios a la hora de evaluar los resultados de la capacitación, aprecian que el 45% de su efecto fue alto y para el 39% fue de nivel medio, la mayor incidencia estaría en el desarrollo de productos, procesos y calidad.

Analizando el grado de automatización de la maquinaria utilizada, actualmente, el 29,1% del equipamiento es considerado por los empresarios como de accionamiento manual; el 43,6% semiautomático; el 23,6%, automático y el 3,7% computarizado. Prevalciendo el uso de la maquinaria y equipo con accionamiento manual en los sectores: madera y muebles 44,6%; y minerales no metálicos 42,9%. Los sectores con mayor equipamiento semiautomático representan cuero y calzado 56%, alimentos 47,5%, metalmecánico 47,3% y confecciones 46,7%. Siendo Imprenta el sector con el más alto grado de utilización de maquinaria automática 55,9%, seguido de productos químicos 32,1%. Estos datos muestran la débil incorporación de tecnología y maquinaria computarizada en los procesos de fabricación. De acuerdo a la antigüedad de la maquinaria en las PyMEs, el 43% tienen más de 10 años; el 31% entre 10 y 20 años, el 18% entre 20 y 30 años; y el 8,4% tendría más de 30 años, con esta información podemos advertir el atraso que tiene el sector en el cambio tecnológico.



**Figura 5 - Grado de automatización**

Elaborado por el Autor, 2011

El uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en las empresas es marginal, hay una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, el 36% no disponen de ordenadores; el 35% tiene uno; el 20% entre dos y tres, y el 9% más de tres, de las empresas que disponen de ordenador el 66% tienen internet.

La producción en las empresas se lo está realizando en su mayor parte bajo pedido 66%, aun cuando hay sectores cuyas características de fabricación favorecen la producción continua como alimentos, confección textil y químicos. El control de la producción y los sistemas de control de calidad recaen en el jefe de la planta, el cual lo realiza con procedimientos manuales, poco técnicos; Es limitada la delegación de responsabilidades en personal específico.

Los métodos de control de calidad, más utilizados son la inspección visual por simple observación 57,4%, sin la utilización de instrumentos especializados para

ensayos y pruebas relacionados con parámetros establecidos en normas y especificaciones nacionales o internacionales.

De acuerdo a la utilización de la capacidad instalada en promedio las PyMEs ocupan el 62% de su potencial de producción, siendo el sector Papel e Imprenta el que tiene los niveles más altos de utilización 72% y Minerales no Metálicos el que tiene el porcentaje más bajo 53,5%. Esto se debe a las limitaciones que presenta el mercado, la competencia entre empresas locales y a la oferta importada.

El 39% de empresas no llevan contabilidad de costos, siendo la proporción más alta en los sectores textil y confecciones, cuero y calzado, madera y muebles, productos químicos y minerales no metálicos.

En las PyMEs la experiencia y la costumbre serían las mejores alternativas para determinar las necesidades del proceso productivo, el 36% emplea kárdex manual y solamente el 36% formas computarizadas.

La gestión ambiental en la actividad productiva ha sido uno de los temas menos atendidos por los empresarios, apenas el 24% manifiestan haber recibido capacitación en gestión ambiental y de éstas, el 40% considera que su incidencia fue alta.

El 57% de las PyMEs sostienen que realizan investigaciones de mercado y el 90% manifiesta conocer los gustos del consumidor, los hábitos de sus clientes, la calidad y los precios de la competencia y el 85% ofrece garantía de calidad.

El porcentaje de utilización de la materia prima de origen local está en el 52%, siendo esta una diferencia poco significativa, frente a un 48% de origen importado. Esta información muestra que las PyMEs han disminuido la utilización de materia prima local, lo que evidencia una débil integración con las empresas nacionales productoras y proveedoras de insumos; Las PyMEs revelan un bajo poder de negociación frente a sus proveedores, con muy pocas posibilidades de influir sobre la calidad, precios, especificaciones, volúmenes, plazos y demás requerimientos, entendida como una estrategia para reducir costos y agregar valor.

Analizando el direccionamiento estratégico 54% de las PyMEs tenían definido la misión y el 72% las metas, adicional a ello el 73% de los trabajadores lo conocían y las compartirían y trabajarían para ellas en el ejercicio de sus actividades diarias en la empresa. Además, el 87% de los gerentes manifiestan disponer de información oportuna para la toma de decisiones.

De acuerdo al uso de la información, las empresas llevan contabilidad general, el 75% por cuenta propia, de estas el 77% utiliza medios computarizados, hay un importante 23%, que todavía emplea sistemas manuales; y el restante 25% tercerizo los servicios de contabilidad, analizando la información, el 76% de PyMEs estarían trabajando con datos atrasados, debido a que los balances lo obtienen con periodicidad mayor a la trimestral, lo que quiere decir que realmente para la toma de decisiones no se estaría tomando en consideración la información contable actualizada.

Tomando en consideración que más del 50% de PyMEs disponen de capacidad instalada para trabajar como subcontratistas, apenas un porcentaje muy marginal lo realiza, lo que implica que no se estaría utilizando este mecanismo como herramienta empresarial para disminuir costos fijos y aprovechar de mejor forma la capacidad instalada de la empresa; cabe mencionar, que así mismo apenas el 30%

de las empresas demandan servicios de subcontratación, lo que pone en evidencia el grado de integración intra e inter sectorial, es así que tan sólo el 23% de empresas sostiene mantener esquemas de cooperación con otras empresas en temas relacionados con producción; el 8% en comercialización nacional y un 7% en comercialización externa; 11% en capacitación; y 6% en diseño y desarrollo de productos, lo que demuestra que el tejido industrial en la mayor parte de sectores es sumamente débil con baja integración entre empresa del mismo sector y cooperación inter industria.

Las acciones de innovación ejercidas por las PyMEs dan cuenta de un conjunto de actividades ejecutadas por estas, las que se dirigieron en especial a la innovación de productos, procesos y organización, de acuerdo al grado de importancia el 10,2% lo hizo para el mejoramiento de sus productos, 8,9% procesos, 7,3% desarrollo de nuevos productos y el 8,3% control de la calidad; siendo el sector metalmecánico quien está en la vanguardia de la industria, luego le sigue alimentos; químicos; y cuero y calzado. Los empresarios manifiestan que el impacto y resultado de las iniciativas de innovación no fueron muy satisfactorios, para el 33% fue de nivel alto; 41% medio; 14% bajo y para el 12% no tuvo ningún efecto.

Finalmente, es necesario y urgente reconocer que las PyMEs tienen problemas de carácter estructural y coyuntural que inciden directamente en la condición de los factores de la producción y en su situación competitiva; así mismo, sus fortalezas son demostradas, manifestándose en su grado de flexibilidad o capacidad de adaptación a situaciones cambiantes y difíciles<sup>8</sup>. Al interior de las PyMEs subsisten un atraso tecnológico muy sentido, viejos y obsoletos métodos de gestión, producción, comercialización y administración de la empresa, pero en contraposición para los empresarios estos problemas no son un obstáculo, más bien están abiertos a generar al interior de sus industrias modernos procesos de

---

<sup>8</sup>En especial la crisis de fin de siglo

innovación e incorporación de tecnológica, a asumir procesos de cambio, siempre y cuando la cultura, el entorno, los factores, la política empresarial contribuya positivamente a la mejora de la competitividad y las posibilidades de éxito empresarial.

### **1.3.- CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR MIPYME EN QUITO**

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) tiene una extensión territorial de 425.532 hectáreas, localizada en la Cordillera Occidental de los Andes septentrionales del Ecuador, a una altitud de 2.800 metros sobre el nivel del mar y atravesada por 14 kilómetros del río Machángara; de acuerdo al último Censo de Población realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2001 tendría aproximadamente 1.842.201 habitantes y para el año 2010 un poco más de dos millones cien mil habitantes.

Cerca del 75% de su población está concentrada en el área urbana en una extensión de veinte mil hectáreas aproximadamente, la mayor parte se halla residiendo en los extremos norte y sur de la ciudad y una pequeña proporción en el centro histórico, acentuándose la expansión territorial a lo largo del eje norte-sur del Valle Alto, dinámica que ha configurado a la ciudad en una estructura longitudinal de 42 kilómetros de largo y 4 kilómetros de ancho, con tendencia a expandirse a los valles orientales del DMQ<sup>9</sup>.

De acuerdo a la Ordenanza No. 002 de 14 de diciembre del 2000 la ciudad se dividió en 11 Administraciones Zonales (AZ)<sup>10</sup>, 8 ya conformadas: Calderón, Manuela Sáenz (Centro), Los Chillos, La Delicia, Eugenio Espejo (Norte), Quitumbe,

---

<sup>9</sup>La información estadística es tomada del documento oficial del Municipio Quiteño, denominado: "Programa de Fortalecimiento de Centralidades Urbanas de Quito" (EC-L1041), 2008,

<sup>10</sup>(AZ).- Se entenderá: Administraciones Zonales de Quito

Eloy Alfaro (Sur) y Tumbaco y 3 pendientes de constitución: Noroccidente, Norcentral y Aeropuerto. Estas se organizaron para descentralizar los servicios operacionales y administrativos del DMQ, para así lograr un mayor nivel de acercamiento a las comunidades.

### 1.3.1.- Situación social

Quito con una **población** cercana a los 2.100.000 habitantes tiene una población eminentemente joven, cerca del 42,9% se encuentra entre los 19-24 años, siendo la que provocará la renovación generacional en los ámbitos de la vida social, política y económica de la ciudad, sin embargo, debido las dificultades para incorporarse en el mercado laboral una buena proporción 49,6% ha abandonado la ciudad.

La **pobreza** afecta al 37% de la población, la distribución de los ingresos es inequitativa, el 90% de la población concentra el 60% del total de los ingresos; mientras la parte más rica de la población concentra el 38,5% de los ingresos y la parte más pobre apenas el 1,8%; la AZ aeropuerto alcanza los mayores niveles de pobreza con casi el 64% de la población, seguido por Quitumbe 58,6%, Tumbaco, y Calderón 42,6%, mientras Eugenio Espejo y Eloy Alfaro son las Administraciones con menores niveles de pobreza.

La **educación** ha alcanzado niveles relativamente altos, debido al desarrollo e implementación del modelo educativo y la asignación fuerte de recursos financieros, la cobertura educativa se concentra en la parte central de la ciudad, donde se halla el 69,8% del equipamiento educativo<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> El DMQ cuenta con 1.754 centros educativos, de los cuales el 77% se encuentran en la zona centro y centro norte, el 15% en el norte y el 8% en el sur de la ciudad.

En relación a la **salud**, la esperanza de vida al nacer es de 67 años en promedio, la tasa de fecundidad es de 3,4 niños por mujer; la tasa de mortalidad infantil es de 32,8 niños por cada 1.000 niños nacidos vivos, la desnutrición crónica afecta al 24% de los niños, 24 de cada 100 tienen problemas de desnutrición. Analizando la localización del equipamiento de salud<sup>12</sup> se aprecia una fuerte concentración en la zona central de la ciudad, casi el 71% de los establecimientos de salud están localizados entre las AZs Centro, Eloy Alfaro y Norte.

### **1.3.2.- Situación Económica**

Quito aporta cerca del 90% al Producto Interno Bruto (PIB) provincial y al 19% del PIB nacional<sup>13</sup>, de acuerdo a la estructura del PIB de Pichincha esta tiene como componentes principales a la industria manufacturera 20%; transporte, almacenamiento y comunicaciones 19%; comercio al por mayor y menor 13,7%; suministro de electricidad y agua 0,32% y construcción e inmobiliario 22% y la diferencia repartida en los demás sectores.

La mayor parte de establecimientos comerciales se hallan categorizados como abarrotes y varios 61,23%, negocios varios 13,71%, mostrando una baja productividad de los establecimientos comerciales, así como una alta participación de actividades informales en el sector. Los establecimientos empresariales por AZ el 43,5% se hallan en Eugenio Espejo, 18% en Eloy Alfaro y el 16% en el centro, mostrando que cerca del 77% de las empresas se concentran en estas tres zonas administrativas, dejando al resto de las seis zonas restantes con solo el 23% de las empresas de la ciudad.

---

<sup>12</sup> El equipamiento de salud está conformado por el sector privado con 139 clínicas y 1.347 consultorios; el sector público: 20 hospitales, 15 centros de salud, 116 subcentros y 179 dispensarios.

<sup>13</sup>Esta información estadística corresponde al año 2004.

En el DMQ se encuentran más del 65% de las fábricas del país, siendo la industria textil, metalmecánica y de acero, productos químicos y farmacéuticos, las editoriales y artes gráficas y la agroindustria (exportación de flores y procesamiento de cárnicos y lácteos) entre las más importantes y representativas.

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías, a nivel nacional el DMQ contiene al 31% de las firmas registradas, estas concentran el 42% del patrimonio, generan el 45% de los empleos y producen el 41,5% de los ingresos empresariales del país<sup>14</sup>.

El DMQ concentra una alta proporción de mano de obra en sectores económicos que presentan altos niveles de informalidad y baja productividad, es así que el comercio emplea más del 66% de la fuerza laboral informal de la ciudad y cada trabajador produce solo USD 3.400 al año<sup>15</sup>, aproximadamente el 68% de la productividad media por trabajador<sup>16</sup>, siendo las actividades con mayor productividad servicios de: transporte, almacenamiento, comunicaciones y financieros.

Las razones del bajo nivel de productividad y la alta informalidad se debe a que la fuerza laboral presenta altas tasas de analfabetismo y bajos niveles de escolaridad promedio y adicional a ello una importante proporción de fuerza laboral técnicamente capacitada emigró hacia el exterior en los últimos años.

---

<sup>14</sup>La información estadística es tomada del documento oficial del Municipio Quiteño, denominado: “Programa de Fortalecimiento de Centralidades Urbanas de Quito” (EC-L1041), 2008.

<sup>15</sup> La información estadística es tomada del documento oficial del Municipio Quiteño

<sup>16</sup> De acuerdo al Municipio de Quito productividad media por trabajador en el DMQ es de US\$ 5,000.

La oferta de servicios empresariales para el fomento del emprendimiento empresarial y para la formalización de actividades informales todavía es limitada y concentrada geográficamente en el centro histórico del DMQ y adicional, la participación de la Universidad en estas actividades marginal. El número de empresas distribuidas por provincia y registradas en el Ecuador muestra que el grueso de las empresas se encuentran en Guayas 42,63%<sup>17</sup>, seguido de lejos por Pichincha 17,65% y Manabí 9,83%, y aproximadamente el 30% restante se reparten las demás provincias.

Abajo se acompaña una tabla basada en los resultados del Estudio de microempresa en el Ecuador (USAID), 2007

**Tabla 1 - Distribución de Empresas por Provincia**

Provincia	Nro. de empresas	%
Guayas	274.550	42,63%
Pichincha	113.696	17,65%
Manabí	63.308	9,83%
Los Ríos	43.282	6,72%
El Oro	35.530	5,52%
Azuay	17.442	2,71%
Imbabura	14.858	2,31%
Tungurahua	14.858	2,31%
Esmeraldas	12.920	2,01%
Chimborazo	12.274	1,91%
Loja	9.690	1,50%
Cañar	7.106	1,10%
Cotopaxi	7.106	1,10%
Carchi	4.522	0,70%
Sucumbios	3.230	0,50%
Pastaza	2.584	0,40%
Bolívar	1.938	0,30%
Morona Santiago	1.938	0,30%
Napo	1.292	0,20%
Orellana	1.292	0,20%
Zamora Chinchipe	646	0,10%

Elaborado por el Autor, 2011

<sup>17</sup>Estudio de la Microempresa en Ecuador USAID, 2007

De acuerdo a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), las empresas están distribuidas en Quito de la siguiente forma:

**Tabla 2 - Distribución de las Empresas por Sectores en Quito**

Sectores Empresariales	# Empresas	%
Sector Químico	622,00	23%
Sector Metalmecánico	602,00	22%
Sector Alimenticio	451,00	16%
Sector Textil	415,00	15%
Sector Gráfico	258,00	9%
Sector Maderero	177,00	6%
Sector de Materiales	120,00	4%
Otras Actividades	49,00	2%
Sector Cuero y Calzado	40,00	1%
Sector de Radiodifusión	22,00	1%
Total	2.756,00	100%

Elaborado por el Autor, 2011

Corroborando la información estadística de la base de datos del Municipio de Quito, se puede apreciar una fuerte concentración de empresas dentro del sector Químico y Metalmecánico 23% y 22% respectivamente, seguido por los sectores alimenticio y textil, el resto de empresas su participación es marginal.

Las empresas de acuerdo al capital social se distribuyen de la siguiente forma, CAPEIPI 2004:

**Tabla 3 - Tipos de empresas clasificadas según capital social**

<b>Negocios</b>	<b>Capital (USD)</b>	<b># Empresas</b>	<b>%</b>
Microempresas	1 – 20.000	2.566,00	93%
Talleres Artesanales	20.000 – 27.000	23,00	1%
Pequeña y Mediana Industria	27.000 – 120.000	102,00	4%
Grandes Empresas	120.000 y más	65,00	2%
Total		2.756,00	100%

Elaborado por el Autor, 2011

Lo que confirma que la mayoría de empresas que se asientan a lo largo y ancho de la ciudad en su mayoría son microempresas 93%, dejando un pequeño porcentaje a la pequeña y mediana empresa.

#### **1.4.- SITUACION ACTUAL DEL SECTOR PRODUCTIVO AL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2010**

El crecimiento de la economía durante el primer trimestre del año 2010 no fue muy alentador, apenas el 0,33%; las previsiones económicas que se esperaban a inicios de año 6,8% se han reducido drásticamente y actualmente se habla de un crecimiento del 3% cuando mucho para este año, la inversión pública continua siendo el motor de la economía y preocupa la falta de inversión privada (5).

De acuerdo a la información registrada en las Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador este pequeño crecimiento fue producto del desarrollo y participación del sector electricidad y agua 16,56%, Intermediación financiera 5,56%, manufactura 2,91% y comercio 1,27% entre lo más representativos, otros sectores decrecieron como explotación y minas en menos 2,15%,

refinación de petróleo menos 14,9% y transporte y almacenamiento menos 0,61%.

La actividad económica (IDEAC<sup>18</sup>) para el segundo trimestre se tornó más dinámica, las expectativas de los empresarios (ICE 93,2 puntos sobre 250 posibles<sup>19</sup>) mejoró notoriamente y se espera que en los próximos meses exista una mayor producción local e importaciones, tomando en consideración el cambio de actitud del Gobierno hacia los empresarios; a diferencia, la confianza del consumidor (ICC<sup>20</sup>) se mantuvo estable sin cambios<sup>21</sup>.

Las exportaciones a mayo tuvieron un crecimiento de 20%<sup>22</sup>; las exportaciones no petroleras crecieron en mayor proporción que las petroleras, 24% y 17% respectivamente; sin embargo, las importaciones se incrementaron en mayor proporción 35% en el mismo periodo, con ello la balanza comercial para mayo se tornó negativa y existe la incertidumbre de otra posible activación de las salvaguardias comerciales impuestas unilateralmente por Ecuador.

La inversión directa a diciembre del 2009 fue negativa en 176 millones de dólares, este indicador es preocupante, debido a que la dolarización depende fuertemente de las divisas que ingresen al país y por la posibilidad de creación de empresas y fuentes de empleo que se ve reducida al disminuir la inversión privada nacional o internacional. Adicional a lo anterior las remesas que envían

---

<sup>18</sup> Índice de Actividad Económica

<sup>19</sup> Índice de Confianza Empresarial

<sup>20</sup> Índice de Confianza del Consumidor

<sup>21</sup> Los datos estadísticos que se analizan son los correspondientes al INFORME MACRO SOCIAL Y ECONÓMICO, OBSERVATORIO PYME, realizado por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador en julio 2010, pg. 1.

<sup>22</sup> En relación a mayo del año 2010

los migrantes si bien se incrementó levemente en el 2009 aún siguen siendo inferiores al comparar con los registrados en el año 2008. Al primer trimestre del 2010 la Inversión Extranjera Directa (IED) fue de -155,1 millones de dólares, cifra muy por debajo de la registrada en el mismo periodo del 2009, esta caída se justifica por la débil reinversión de las utilidades de las empresas extranjeras en el país con apenas USD 71 millones.

Este trimestre para el sistema financiero es importante, las captaciones y las colocaciones crecieron en 20% y 14% respectivamente, al compararlas con junio del año pasado. La tasa de desempleo<sup>23</sup> urbano al segundo trimestre se ubicó en 7,7%, y la tasa de subempleo<sup>24</sup> fue de 50,4%, un 1,2% menos en comparación a la mismo periodo del año anterior. El riesgo país se ubicó en 1.013 puntos, registrándose un incremento de 5,2 puntos comparado con el mes anterior, si comparamos con el promedio de América Latina 388 puntos, vemos que el riesgo país para Ecuador está muy por encima al promedio de la región.

---

<sup>23</sup> Desempleo.- situación del trabajador (población activa) que carece de empleo, y por tanto de salario.

<sup>24</sup> Subempleo.- sucede cuando una persona capacitada para el trabajo, cargo o puesto de trabajo no está ocupado adecuadamente y toma trabajos menores de bajos salarios.

## **CAPITULO 2. FUNDAMENTOS TEORICOS DE LAS TEORIAS ESTRUCTURAL, RECURSOS Y CAPACIDADES Y ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW**

### **2.1.- MODELOS DE GESTION ESTRATEGICA QUE EXPLICAN LA VENTAJA COMPETITIVA, UTILIDAD, RIVALIDAD Y SOPORTE EMPIRICO**

En este capítulo analizaremos los fundamentos principales que prueban que las empresas son competitivas cuando son capaces de generar procesos interactivos entre estrategias basadas en recursos y capacidades y estrategias del entorno social, a decir: estrategias internas y externas de orden macroeconómicas, sectoriales e industriales, lo cual les permiten obtener rentabilidad en el tiempo, acorde con el patrón de competencia de la industria, lo que implica sostener que es su comportamiento estratégico la que permite formular, adecuar y ejecutar estrategias internas, reducción de costos, mejora de eficiencia, posicionamiento, para así reaccionar o modificar las condiciones del entorno de la industria adecuadamente, generando barreras de entrada.

Por ello se profundizará el estudio y análisis de los factores que determinan la competitividad desde la perspectiva estratégica, incluyendo las dos teorías Recursos y Capacidades (6) de Wernerfelt, 1984 y la Estructural (7) de Porter, 1980, lo que implica que el análisis estará centrado en la estrategia de la empresa, vista desde un enfoque hacia su interior y al entorno.

Con la intención de entender las causas del éxito de las empresas se analiza el enfoque estructuralista, conocido así porque el modelo se basa en: Estructura-Conducta-Resultados, demostrando la relación directa entre el poder del mercado de las organizaciones y su rentabilidad<sup>25</sup> (8). Esta teoría sostiene que es la estructura industrial la principal fuente de resultados, lo que implica que cada empresa debe seguir una estrategia adecuada a las características de la industria.

A diferencia del enfoque estructuralista, la teoría de Recursos y Capacidades centra su atención al interior de la empresa, la cual propone que los beneficios extraordinarios<sup>26</sup> son generados por los recursos valiosos que estas tienen bajo su control; desde esta perspectiva la estrategia va siempre en busca de beneficios constantes y de su sostenibilidad en el tiempo.

Sea cual fuere la estrategia que utilice una empresa siempre va en busca de beneficios extraordinarios, para ello debe competir en situación de superioridad sobre sus rivales u oponentes, además, la empresa debe poseer una ventaja competitiva que pueda producir con costos menores al promedio en su industria, o elaborar productos diferenciados para así alcanzar romper los mercados competitivos y posicionarse monopolísticamente.

---

<sup>25</sup> Carlos Fong Reynoso, 2002 en su tesis doctoral "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME", 2002, demuestra esta relación entre el mercado, la organización y la rentabilidad.

<sup>26</sup> Beneficios extraordinarios.- es la recompensa o premio que recibe la empresa innovadora por haber desarrollado atributos con los cuales satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes, esta habilidad constituye una ventaja competitiva sobre sus rivales, Tomado de Carlos Fong Reynoso, de la Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, Tesis doctoral "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME", 2002.

Las dos teorías de la ventaja competitiva analizadas en este capítulo amplían y potencian el modelo de análisis estratégico basado en fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA, así la capacidad para analizar la estructura a través de las amenazas y oportunidades del entorno señala a la empresa la forma como ha de aprovechar la estructura de la industria en la cual se encuentra para construir la ventaja competitiva. Se profundiza el análisis de las fortalezas y debilidades con la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual indica a la empresa qué recursos y capacidades tiene la empresa para construir y ejecutar una ventaja competitiva. Producto de esta división aparente de las teorías en su accionar se puede apreciar cierta rivalidad e incompatibilidad<sup>27</sup> (8), esto se debe a que cada una basa su enfoque en modelos de comportamiento económico diferentes<sup>28</sup>. Dado que no es motivo de esta tesis probar esta rivalidad, no se profundiza en este tema.

---

<sup>27</sup> Una explicación más amplia lo podemos encontrar en la tesis doctoral “Rol que Juegan los Activos Intangibles en la Construcción de Ventaja Competitiva Sustentable en la PyME” de la Universidad Autónoma de Barcelona, cuyo autor es Carlos Fong Reynoso, Barcelona España, octubre 2002, desde la página 45 a las 56.

<sup>28</sup> La teoría estructural es una explicación de la ventaja competitiva basada en la organización industrial, la que se preocupa por entender las causas de la persistencia de los beneficios extraordinarios en el largo plazo, para así, una vez detectados las causas intervenir en las industrias donde se mantuviera prácticas monopólicas u oligopólicas, con beneficios superiores a la competencia perfecta, esto implicaba una situación de no optimalidad social que debía ser corregida. Tomando en consideración que la eficiencia de la empresa está en lo interno, la explicación de los beneficios extraordinarios permitió fortalecer la gestión estratégica, llegando así a concebir que cada empresa es única debido a sus dotaciones y recursos que dispone.

La ventaja competitiva ha sido estudiada desde los orígenes de la ciencia económica, el mismo David Ricardo 1817, decía que había posibilidad de obtener beneficios mayores de los que se producen en el equilibrio de competencia perfecta cuando se está en presencia de factores de la producción de diversas calidades, Ricardo analizó la tierras y concluyó que hay de distintas calidades, así, las de mejor, media y baja calidad, las que se irían incorporando de acuerdo a la demanda de alimentos, las tierras de mejor calidad son las que generan de forma sostenida una mayor cantidad de beneficios, dado que los precios de los alimentos están propuestos en función de los costos de producción de las tierras de baja calidad.

Los mercados de competencia perfecta son únicamente referencia teórica, dado que todo su instrumental de análisis se basa en supuestos, es decir es “un inalcanzable referente”, las empresas que ostentan ventaja competitiva normalmente se desarrollan en mercados oligopólicos o monopólicos, el éxito empresarial está directamente relacionado con la cantidad de beneficios extraordinarios que obtuvo, esta renta es producto de la posesión de factores llenos de ventaja competitiva.

Las dos teorías son válidas para explicar el éxito de las empresas, sin embargo, tomando en consideración los trabajos de varios investigadores parece ser que la teoría de recursos y capacidades explica en mejor forma la persistencia y consecución de beneficios extraordinarios en el largo plazo<sup>29</sup>.

Ambas teorías son capaces de demostrar que pueden generar ventaja competitiva y que a su vez son complementarias entre sí, dejando así de lado o superada tal rivalidad de: “cuál de las dos es la mejor”.

El principal esfuerzo de este trabajo es demostrar que en conjunto ambas teorías interactuando complementariamente, son capaces de proponer un modelo empresarial y ser determinantes para la generación de beneficios extraordinarios. Sin embargo, no es tan fácil determinar cuáles son los factores que determinan el éxito empresarial, estas señales que emanan no son lo suficientemente evidentes respecto a cómo ha de actuar el empresario para tener éxito en el futuro. Aún falta investigar cuales son los factores determinantes, seleccionar los recursos y capacidades, determinar los procesos y circunstancias del entorno que permiten la obtención de ventaja competitiva, en especial en escenarios determinados por un alto grado de riesgo e incertidumbre como es el caso del mercado Quiteño.

## **2.2.- CONCEPTO DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

---

<sup>29</sup> Hay suficiente evidencia empírica que prueba y demuestra que son los recursos y capacidades de las empresas las que generan los beneficios extraordinarios a una tasa superior al promedio de la industria, son los casos de los estudios realizados por Andrés López Yépez, La Teoría De Los Recursos Y Capacidades De La Empresa. Una Revisión, Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia. Carlos Fong Reynoso, de la Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, Tesis doctoral “Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME”, 2002. Wernerfelt Birger, A Resource-Based View Of The Firm, Strategic Management Journal, 5, 1984 y otros trabajos.

La teoría de los recursos y capacidades aparece en los años 80 y se prolonga hasta los 90, con una orientación distinta<sup>30</sup> en el área de la dirección estratégica en cuanto a los factores explicativos de rentabilidad empresarial, las mismas que fueron concebidas como una alternativa distinta al modelo dominante de esa época<sup>31</sup>.

Esta teoría tiene como antecedentes fundamentales los trabajos investigativos sobre el crecimiento de la empresa de Penrose, "The Theory of the Growth of the Firm", 1959, y de Wernerfelt Birger, "A Resource-Based View Of The Firm", 1984, además de varios otros autores que dieron soporte fuerte a la naciente teoría.

El motivo principal de entender por qué algunas empresas disponen de beneficios extraordinarios sostenibles en el tiempo, provocó que se desarrollen teorías que expliquen la ventaja competitiva. Dentro de estas teorías está la de recursos y capacidades, la cual cuenta con un soporte empírico formal y fuerte, que a la vez demuestra su validez y explica adecuadamente la generación de beneficios extraordinarios a largo plazo, siendo esta teoría la que de mejor forma contribuye al entendimiento y goza de mayor credibilidad en la actualidad.

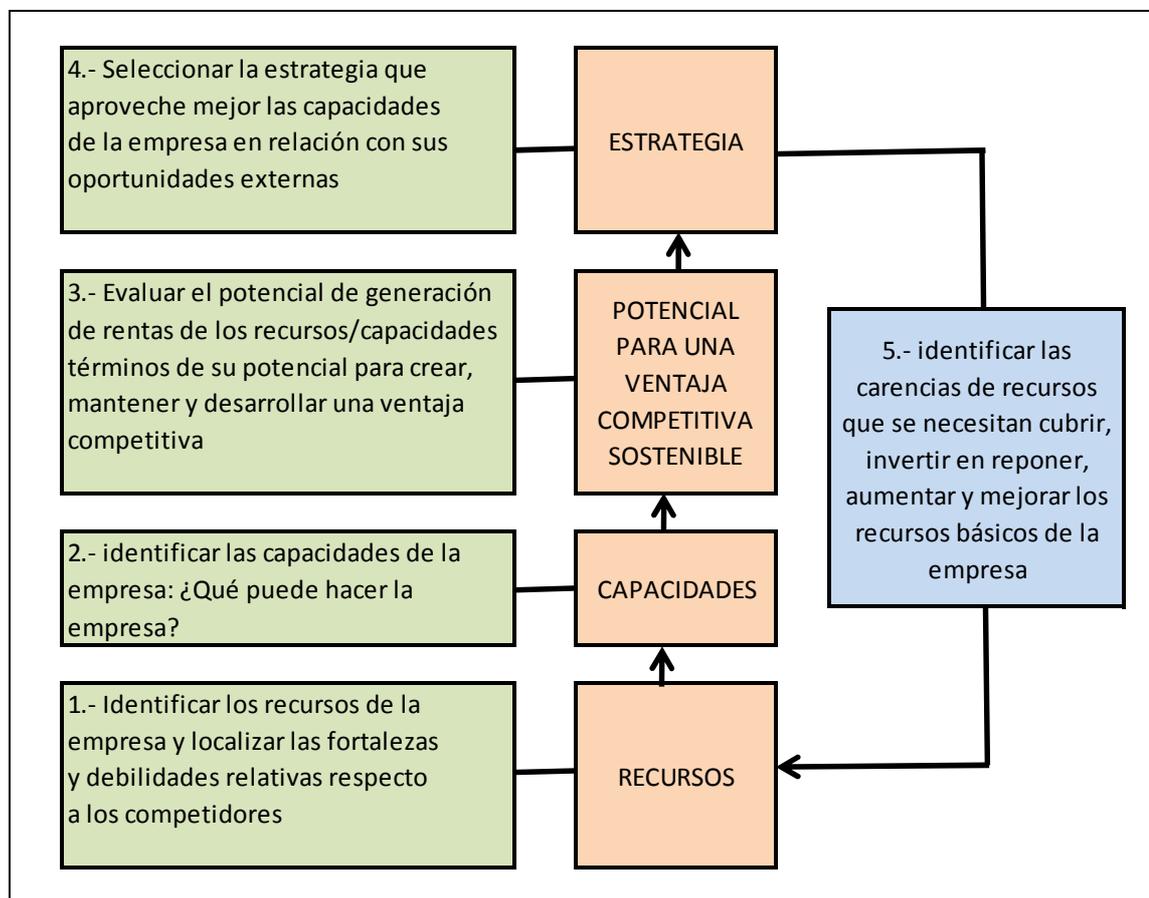
A continuación se muestra un esquema de análisis de Recursos y Capacidades propuesto por Grant en la página 186 en la tesis doctoral de Carlos Fong Reinoso, la cita es textual.

---

<sup>30</sup> Se hace referencia a la teoría estructural

<sup>31</sup> El modelo de Scherer, 1970 dominaba esa época y se basó en el siguiente planteamiento: estructura-conducta-resultados y el Modelo de M. Porter, 1980, de sectores industriales.

**Figura 6 - Esquema Para El Análisis de Los Recursos y Capacidades**



Fuente: Gómez, 2008 (9)

Esta teoría sostiene que para que se genere beneficios extraordinarios a través de recursos y capacidades es necesario que el comportamiento de estos viole los tres supuestos de la teoría de competencia perfecta “productos homogéneos, libre movilidad de los recursos e información perfecta<sup>32</sup>” (10), este incumplimiento provoca que no se pueda alcanzar la asignación óptima de

<sup>32</sup>Michael Parking, MICROECONOMIA, versión para Latinoamérica, séptima edición, Editorial Pearson, 2009, Méjico DF. Pg. 250, este autor sostiene que la competencia más pura es aquella en donde muchas empresas venden productos idénticos a muchos compradores, además no hay restricciones para entrar a la industria, las empresas establecidas no tiene ventaja con respecto a las nuevas y los vendedores y compradores están bien informados acerca de los precios.

todos los recursos de la economía, efecto que es independiente al comportamiento de la empresa<sup>33</sup>.

La teoría de recursos y capacidades admite que muchas empresas están en capacidad de conseguir beneficios extraordinarios, basados exclusivamente en la ventaja competitiva a través de la explotación de sus recursos.

**Capacidades.-** son las habilidades que tiene la empresa para integrar, construir, y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa para así responder instantáneamente a los cambios que puedan ocurrir en el entorno, como efecto estas capacidades reflejan la habilidad de la empresa en la obtención de ventaja competitiva (8).

Una capacidad es una rutina<sup>34</sup> o varias rutinas que interactúan entre sí con un objetivo específico, las mismas que son socialmente complejas y determinan la eficiencia con la que las empresas transforman físicamente los insumos en

---

<sup>33</sup>El modelo de competencia perfecta o también denominado Arrow-Debreu fue diseñado para resolver el problema central de la microeconomía, el de la coordinación de las preferencias individuales y sin equilibrio no hay coordinación posible y por tanto no hay competencia perfecta, El mundo representado por el modelo de competencia perfecta es imaginario, creado por las necesidades de comprobación de su existencia; sus equilibrios sirven de referencia como óptimos de Pareto.

Cuando manifiesto “asignación óptima” me refiero a la capacidad que tienen los consumidores y productores de hacer la mejor elección posible en todos los puntos a largo de la curva de la demanda o beneficio marginal y de la oferta o costo marginal, hasta el punto donde son eficientes los dos, logrando establecer un acuerdo implícito en el punto de eficiencia, donde se representa la mejor asignación eficiente óptima de los recursos.

<sup>34</sup>Una Rutina se interpreta como un patrón de actuación a través del cual se determinan las actividades a realizar, así como la forma en que se han de ejecutar.

productos o servicios terminados<sup>35</sup> (9), concepción que considera dos elementos esenciales:

1. La capacidad organizacional, está introducida en la rutina organizacional y es parte fundamental de la organización y del sistema integrado, lo que implica que no son atributos individuales y que estos no dependen de la memoria de las personas.
2. Las capacidades influyen en la eficiencia de producción, dado que estas involucran a los recursos al momento de la transformación de los insumos físicos.

A las capacidades se la puede clasificar jerárquicamente en tres categorías (Fong, 2002):

- I. **Capacidades estáticas o de primer nivel:** son todas las habilidades contundentes e inmejorables (bien pensadas en función de información técnica) que se requieren para organizar de mejor forma las operaciones y así realizar las actividades funcionales básicas de la empresa con mayor precisión, estas pueden ser: la distribución de la planta fabril, del punto de ventas y oficinas administrativas (layout), distribución de la logística, campañas de marketing, soporte de la cadena de suministro, etc., es decir, estas actividades deben ser realizadas de manera más eficiente que los competidores directos y representativos de la empresa.

---

<sup>35</sup>Este concepto está presente en la tesis doctoral de Gómez Villanueva Jorge, denominada Orientación Al Mercado, Capacidades Empresariales Y Resultados En Las Pymes De Nueva Creación, de la Universidad Autónoma de Barcelona, 2008, en la página 50.

- II. **Capacidades dinámicas o de segundo nivel:** son todas las habilidades y destrezas utilizadas en la gestión del cambio organizacional de la empresa, pudiendo ser estas: el compartir información y responder a la necesidad de mejora continua y dinámica en las actividades de la empresa para satisfacer las expectativas del mercado.
  
- III. **Capacidades creativas o de tercer nivel:** son parecidas a las anteriores capacidades de segundo nivel y lo conforma la visión estratégica, que permite a la empresa identificar el valor intrínseco de otros recursos o desarrollar estrategias nuevas antes que los competidores, es decir, es la capacidad de aprender más rápido que la competencia.

Tomando en consideración este análisis, capacidades son las rutinas organizativas que permiten coordinar y utilizar recursos con el fin de desarrollar actividades específicas clasificadas como de primer nivel y capacidades dinámicas cuando estas habilidades se adaptan y son capaces de responder adecuadamente en un mercado turbulento, estas se las conoce como de segundo y/o tercer nivel.

Las capacidades se explican como una habilidad que permite que los recursos en forma conjunta conspiran positivamente a favor de la consecución y cumplimiento de los objetivos empresariales, esta habilidad o capacidad de utilizar recursos en los procesos organizacionales de la empresa se los realiza con un fin determinado, estos procesos a su vez están diseñados en función de información específica de la empresa, la cual se desarrolla a lo largo de la historia de la empresa, mediante interacciones de los recursos y la empresa,

pudiendo así concebirlos como bienes intermedios de gran valor que produce la empresa para obtener y potenciar la productividad de sus recursos, desarrollar flexibilidad estratégica y por último protección de sus productos finales.

Finalmente, a las capacidades de la empresa también se las puede identificar como "*rutinas organizativas de alto nivel socialmente complejas que se generan en la empresa*" (11), a los cuales se los interpreta como resultados de los procesos internos de aprendizaje y de los recursos que se han utilizado, todo esto debido a la secuencia ordenada de estrategias que se ejecutaron a lo largo de la historia de la empresa.

Necesariamente estas rutinas generan un comportamiento único en los colaboradores de la empresa, en especial de sus directivos y gestores, como son los casos aplicados en las actividades de coordinación, utilización adecuada de recursos, comprensión del entorno y respuesta adaptativa de la empresa, siendo así las capacidades impulsan la productividad de los recursos que posee la empresa.

Para que sobrevivan las capacidades es necesario que los recursos en algunos casos sean suficientes<sup>36</sup> y múltiples (12), pudiendo ser estos tangibles o intangibles, por el contrario los recursos pueden subsistir sin la asistencia de las capacidades, es decir, estos tienen un carácter individual y socialmente complejo, esta apreciación se lo propone así, toda vez que tanto capacidades como recursos son generados en la actividad normal y cotidiana de la empresa, por ello tienen un carácter acumulativo, los cuales resultan de procesos de aprendizaje colectivos al interior de la empresa y están insertos en los procesos organizativos de la empresa, los cuales son asistidos, soportados y validados

---

<sup>36</sup> De acuerdo a al criterio de Jorge Eduardo Gómez Villanueva en su tesis doctoral "Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las PyMES de nueva Creación" de la Universidad Autónoma de Barcelona, 2008, desde la página 55 a la 69, los recursos deben ser abundantes.

por las mentes de los colaboradores de la organización, de allí su carácter de socialmente complejo, con derechos de propiedad ambiguos y que no pueden ser controlados totalmente por los gestores de la empresa.

Para que las capacidades sean consideradas estratégicas estas deben ser valiosas, escasas, difíciles de imitar y sustituir, siendo así, estas permiten impulsar la eficiencia y eficacia de la empresa, generando beneficios extraordinarios, e impulsar el potencial de generación de renta de los factores de la producción y utilizar óptimamente los recursos de la empresa en todo momento.

**Recursos.-** Son todos los activos, procesos organizativos, capacidades, atributos de la organización, información y conocimiento, controlados por la empresa que permiten la formulación e implantación de estrategias que incrementen su eficacia y eficiencia.

Estos recursos se pueden clasificar en tres categorías:

- i. Recursos físicos<sup>37</sup>.- corresponde a la infraestructura utilizada por una empresa<sup>38</sup>, sus fábricas y equipamientos, su localización geográfica, grado de accesibilidad a la materia prima.
- ii. Recursos humanos.- incluye todo lo relacionado con los trabajadores, colaboradores y directivos de la empresa, es todo

---

<sup>37</sup> Carlos Fong Reynoso, 2000, los identifica como capital y no como recursos, aunque en la práctica si son términos que se refieren al mismo tema de análisis.

<sup>38</sup> Planta y equipo.

el conocimiento, el entrenamiento, la experiencia, la inteligencia, la comunicación y relaciones del personal de la empresa.

- iii. Recursos organizacionales.- constituye la estructura organizativa de la empresa, es decir, los sistemas de planificación, los mecanismos de control y coordinación, considera las relaciones formales e informales entre los diversos grupos de la empresa y su entorno (13).

Los recursos pueden ser interpretados y constituirse en insumos que se ejecutan en el desarrollo del proceso productivo, como la maquinaria y equipo, las habilidades del personal, las patentes y marcas, entre otros, lo que quiere decir que estos son un conjunto de factores que pueden ser controlados por la empresa, los cuales tienen un desempeño fundamental en la transformación de los bienes y servicios finales (9).

Por su parte Wernerfelt, 1984, propone una clasificación diferente de los recursos, y lo hace en dos categorías:

- I. Recursos tangibles o materiales.- son todos los recursos físicos de la empresa, por lo que son fáciles de identificar y evaluar a través de la información registrada en los estados financieros y corresponde a la localización de la planta, edificios, maquinaria y equipos, y los recursos financieros, fondos internos y capacidad de endeudamiento.
- II. Recursos intangibles.- son los que se basan en la información y son más difíciles de identificar y evaluar, dado que no tienen un

soporte físico, y corresponden la reputación, conocimiento, patentes y marcas desarrolladas por la empresa, los recursos humanos, tecnológicos y comerciales, secretos comerciales, redes y relaciones que establezca la empresa.

Los recursos humanos son una de las variables más importantes del éxito de las empresas, porque éstos son los protagonistas de su funcionamiento y son la base de toda organización. Para esta investigación el recurso humano es el capital humano que está bajo el control de la empresa, capital humano que hace relación al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que están distribuidos en los colaboradores que conforman la organización, capacidades que son utilizadas combinadamente con otros recursos tangibles e intangibles y producto de ello el resultado es la obtención de habilidades colectivas, generadoras de competencias, que en combinación con otros factores la ciencia administrativa lo conoce como know how.

Los recursos que realmente importan a la empresa lo conforman aquellos que son capaces de generar ventaja competitiva, de los recursos en el párrafo anterior analizados los más importantes son los recursos intangibles, porque son los que tienen un mayor potencial competitivo, dado que estos requieren para su desarrollo un lento proceso, e información no codificada y conocimientos tácitos, Cruz, 2001, esto hace que realmente provoque dificultad en la imitación, y su carácter de imprescindibles para conseguir el éxito competitivo, sin dejar de lado los recursos tangibles, que si bien son muy importantes no son suficientes para conseguir el éxito competitivo.

### **2.3.- LAS CAPACIDADES Y RECURSOS COMO DETERMINANTES PARA OBTENER Y MANTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA**

La teoría de recursos y capacidades basa su accionar en el supuesto de que esta es capaz de generar resultados organizacionales extraordinarios en función de la combinación de recursos valiosos con capacidades extraordinarias. Los recursos son por naturaleza heterogéneos, distintas entre empresas, los recursos valiosos son diferentes, igual sucede con sus capacidades, estas son con características distintas, y son solo las empresas que logran desarrollar capacidades superiores y recursos valiosos las que pueden generar rentas superiores al promedio de la industria y mantenerse en el tiempo. Las empresas mediocres que no logran superar el promedio solo logran obtener beneficios extraordinarios en el punto de equilibrio y normalmente son superadas por las empresas que logran seleccionar y plantear una estrategia basada en recursos valiosos y capacidades extraordinarias superiores.

La obtención de información confiable y oportuna siempre va a ser una limitante para las empresas, por ello, estas se ven obligadas a tomar decisiones en un entorno de incertidumbre, creando expectativas sobre su comportamiento competitivo futuro con alta probabilidad de riesgo, por ello es que se hace muy importante que las empresas busquen las condiciones más óptimas al interior de ellas, logren combinar con una adecuada estrategia recursos y capacidades para de esta manera obtener beneficios extraordinarios.

La sostenibilidad de una ventaja competitiva en el tiempo depende en gran medida de cuan capaces sean los competidores de imitar o desarrollar una posición similar a la empresa exitosa, los recursos son transferibles y transables

en el mercado y así una empresa de la competencia puede adquirir recursos valiosos de otras, sin embargo, enteramente la ventaja competitiva de una empresa basada en una combinación de recursos y capacidades jamás del todo podrá ser adquirida, esto se debe a su dificultad de transferencia o movilidad.

Solo algunos recursos valiosos son comercializables en el mercado, es el caso de materias primas, recursos financieros, maquinarias y equipos, etc., sin embargo, las empresas solo podrán obtener beneficios de estos recursos si tienen diferentes expectativas sobre el valor futuro de estos.

Pero si una empresa no tiene la posibilidad de adquirir estos recursos, le queda la opción adicional de imitarlos y desarrollarlos internamente, sin embargo producto de la implementación de mecanismos aislantes como: los derechos de propiedad, patentes y capacidades basadas en rutinas organizativas de gran complejidad pueden ser protegidos legalmente, dificultando su desarrollo e imitación, estos factores actúan como barreras de entrada a una industria o las denominadas barreras de movilidad para un grupo estratégico.

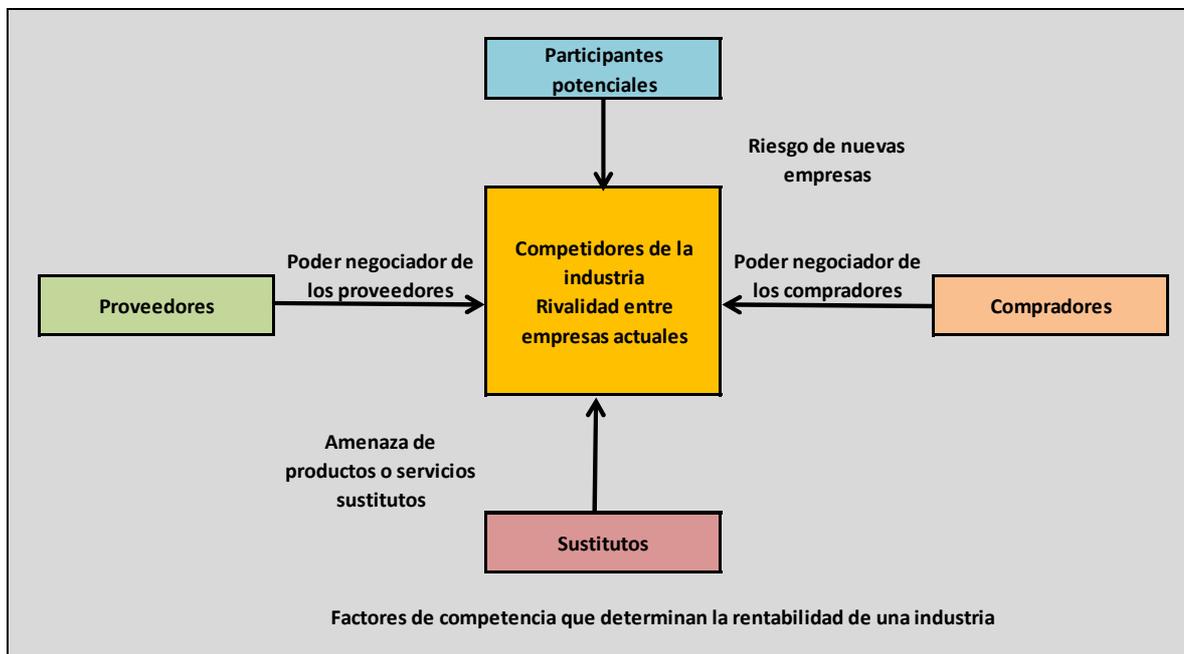
El tiempo que dura una ventaja competitiva está en función de la tasa de depreciación u obsolescencia de los recursos y capacidades y de la ausencia de competidores, de ahí que se vuelve muy importante y contundente el paso del tiempo en la durabilidad de la ventaja competitiva, de igual forma sucede con el apareamiento de los competidores, que son quienes en última instancia obligan a las empresas a crear, diseñar y establecer nuevas estrategias de mercado, para así mantener fuerte la reputación, prestigio, posicionamiento de la empresa y mayor posibilidad de duración de los recursos y capacidades (ventaja competitiva) en el tiempo.

En resumen, se puede concluir que la teoría de recursos y capacidades es un buen referente para explicar adecuadamente los determinantes del éxito competitivo de las PyMEs, esto debido a que su descripción del comportamiento competitivo está basado en experiencias generadas en la realidad, y además, porque a través de ella se puede formular un modelo teórico e instrumentos analíticos para la explicación del éxito de las PyMEs.

## **2.4.- LA TEORÍA ESTRUCTURAL**

La base del pensamiento estratégico en los años setenta y ochenta estaba direccionada por las oportunidades del ambiente externo que rodeaba a la empresa. El mayor representante de este enfoque fue Porter (7), quien introdujo por primera vez el modelo de las cinco fuerzas y el concepto de estrategias genéricas, el cual basa su argumento en la importancia de la industria y la naturaleza de la competencia, la misma que se deriva de la rivalidad entre las firmas existentes, la fortaleza de las barreras de entrada, la amenaza de los productos sustitutos y el poder de los proveedores y compradores (Porter 2007).

**Figura 7 - Esquema De Análisis Modelo De Competencia De Cinco Fuerzas**



Fuente: Porter, 2007 (7)

El modelo de organización industrial está desarrollado en base a cuatro supuestos básicos:

- 1.- Supone que el entorno externo impone presiones y limitaciones determinantes para las estrategias que generan utilidades superiores al promedio.
- 2.- Concibe como elemento determinante que todas las empresas competidoras en un sector o industria poseen y controlan recursos estratégicos de similar importancia y persiguen estrategias semejantes en razón de esos recursos.

3.- El esquema indica que los recursos empleados por las empresas para implementar sus estrategias tienen gran movilidad entre ellas.

4.- Finalmente, determina que las personas tomadoras de decisiones en la organización rotan y están interesadas en actuar a favor de los más altos intereses de la empresa.

Bajo este enfoque, el diseño de una estrategia competitiva consistirá en relacionar a una empresa con su entorno o estructura, dado que las fuerzas externas condicionan y afectan tanto a los recursos y capacidades y a la empresa dentro del sector industrial en el cual se desarrolla.

Según Porter, no todos los sectores industriales ofrecen oportunidades iguales para obtener beneficios de manera sostenida en el largo plazo y tampoco todas las empresas que pertenecen a un mismo sector tienen una posición competitiva que les permita obtener una rentabilidad potencial en el sector, en términos de largo plazo del capital invertido.

A nivel de industria, analizar cómo responder a las necesidades de los clientes y cómo hacerlo mejor que los competidores. Implica identificar y analizar los segmentos estratégicos que existen en la industria.

Para el análisis del sector industrial, a fin de entender la forma como se debe responder a las necesidades de los clientes y cómo hacerlo mejor que los competidores es necesario dividir el sector en segmentos pequeños y analizar sus características estructurales, esto nos permitirá identificar y analizar los segmentos estratégicos que conforman la industria, valorar el grado de atractividad de los diversos segmentos, mediante lo cual se puede obtener

sólidos beneficios, tanto para las nuevas empresas entrantes que sabrán por donde entrar, como para las empresas existentes, las cuales podrán decidir en cual sector o segmento les conviene mantener su presencia y a los grupos estratégicos el segmento en el cual deben actuar. Finalmente, permitirá conocer quiénes son los principales competidores en la industria, hacia dónde está dirigida su estrategia competitiva y de qué manera las empresas deben actuar en cada segmento estratégico. La metodología del enfoque desarrollado por Porter propone que antes de elaborar y elegir la estrategia competitiva es necesario realizar un minucioso análisis de la estructura de la industria, el mismo que debe efectuarse en dos niveles, a nivel de sector industrial global y de subsectores o segmentos, tal como lo he expuesto líneas arriba.

De acuerdo a Porter, la estructura de la industria es el principal determinante de las reglas de juego competitivo. Según los planteamientos de la economía industrial<sup>39</sup> las características del sector industrial constituyen la razón principal de la variación de los resultados económicos de las empresas de un mismo sector (estructura-estrategia-resultados). Finalmente, según este enfoque, la fuente de ventaja competitiva está en el exterior, por ello, el análisis, comprensión y estudio previo de las cinco fuerzas competitivas del sector se constituye en el punto clave antes de escoger la estrategia genérica (liderazgo en costes, diferenciación o de enfoque) que será implementada a través de la cadena de valor de la empresa.

Otros autores, como Sainz Ochoa (14) analiza la estructura en función de tres categorías.

---

<sup>39</sup>Véase Porter 2007, menciona que estas son contribuciones de la organización industrial a la dirección estratégica.

**1.- Factores Macroeconómicos.-** Los factores explicativos del éxito competitivo de las empresas estarían condicionados por el entorno económico general al cual pertenece y participa la empresa, independientemente de la actividad productiva a la cual se dedica, la cual queda asociada al ámbito económico de su país.

En este marco económico habría al menos cuatro políticas macroeconómicas que ejercerían influencia sobre el comportamiento de la competitividad empresarial:

a.- La política cambiaria, mediante la cual se fija la paridad de la moneda y determina el precio relativo de los intercambios comerciales.

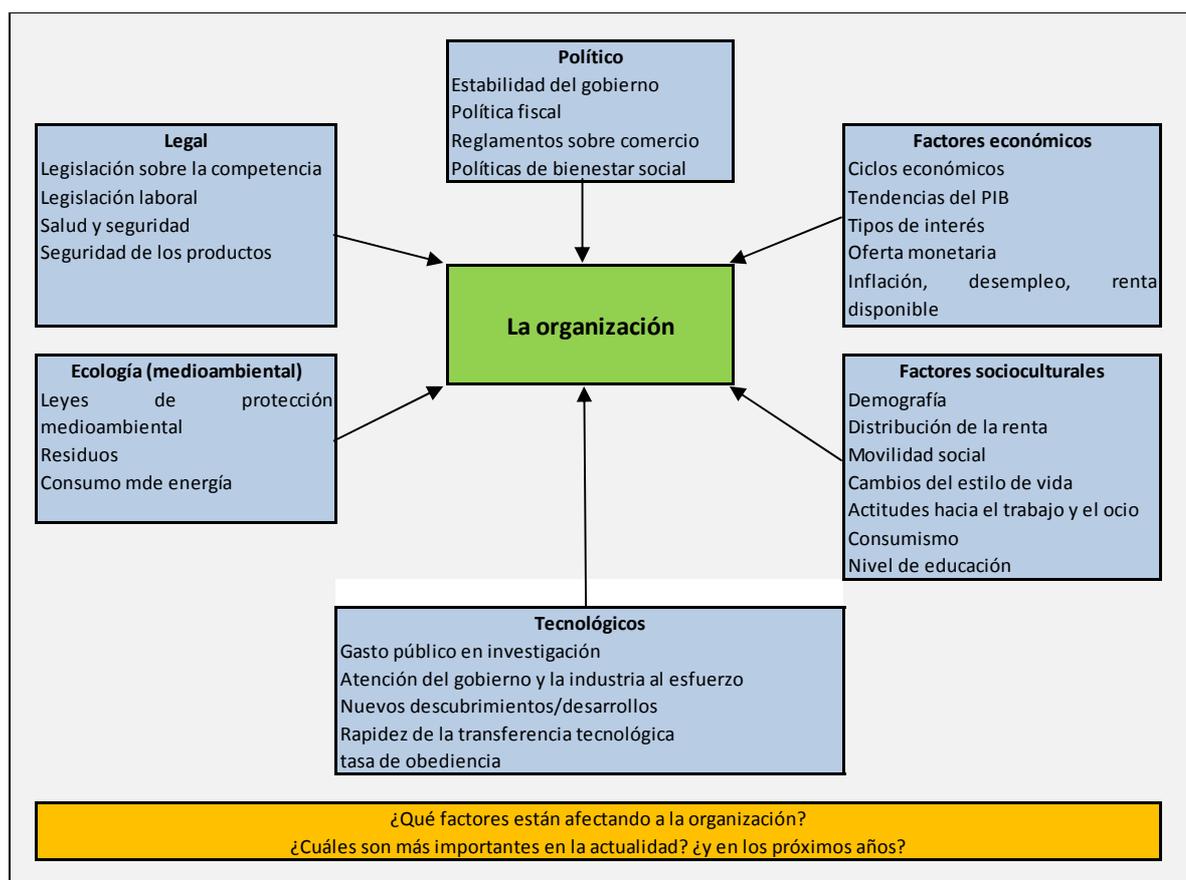
b.- La política de rentas.- mediante la cual se fija los niveles salariales y a través de esta se condiciona los costes salariales, la política monetaria, presupuestaria y fiscal.

c.- El gasto público.- condicionante importantísimo, dado que a través de éste se realizan las inversiones en infraestructura, transporte, comunicaciones, formación en capital humano, generación de política educativa, desarrollo tecnológico, etc., es decir es decisivo en la generación de competitividad empresarial.

d.- Marco regulador.- mediante el cual se garantiza el adecuado funcionamiento de los mercados, en unos casos corrigiendo imperfecciones y rigideces en sus estructuras, y en otros permitiendo el desarrollo y fomento empresarial.

Los factores macroeconómicos, cuando se potencian uno frente al otro, de forma que, actuando unificadamente en coordinación pueden provocar efectos positivos o negativos en la empresa, constituyéndose el fenómeno al cual se lo conoce en la gerencia empresarial como el efecto país. De acuerdo a Johnson 2006 (15) hay que analizar el efecto combinado de los factores que influyen en el entorno y no por separado, para ello propone una metodología basada en factores políticos, ecológicos, socioculturales, tecnológicos económicos y legales, marco PESTEL (por sus siglas de los factores que la conforman).

**Figura 8 - Influencias Del Macroentorno PESTEL**



Fuente: Johnson, 2006 (16)

Adicional a ello, existen otros factores que aumentan o contribuyen de mejor forma el análisis y entendimiento del macro entorno, es el caso de la globalización, con factores para análisis como la globalización de los mercados de las políticas gubernamentales, los costes y la competencia.

Sin embargo, según Thompson 2007 (17) los factores y fuerzas en el macroambiente de las empresas, los efectos mayores que tienen en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato.

Es en este entorno general, en el que participa la empresa y que es común para cualquier otra, condiciona la actividad empresarial y por tanto los resultados, así, los ciclos económicos expansivo, crecimiento lento, recesivo, etc., influirá de manera importante sobre los beneficios que logre obtener cada empresa<sup>40</sup>.

**2.- Factores Sectoriales.-** hay factores más específicos que influyen de una forma más directa en los resultados de la empresa según el tipo de actividad a la que se dedique, dado que son las empresas las que compiten, es decir, son el conjunto de competidores que producen bienes o prestan servicios los que compiten directamente unos con otros y no las naciones; los sectores industriales por lo general no tienen características similares y son independientes en sus particularidades tecnológicas, estructura y configuración organizativa, inclusive los resultados inter industria son diferentes, ante lo cual, es lógico suponer que la posibilidad de ser exitosa una empresa va a depender del tipo de sector industrial en el cual este desarrollándose o pertenezca, lo cual permite confirmar la existencia de factores sectoriales de competitividad, que determinará el Efecto Industria.

---

<sup>40</sup>Thompson se refiere en general a cualquier empresa, pudiendo ser esta micro o gran empresa.

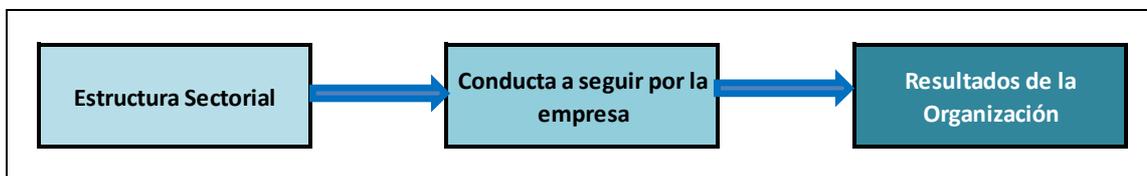
Los factores a considerar en el análisis de la industria son (18):

- El tamaño del mercado y la tasa de crecimiento (¿qué tan grande es la industria?)
- La cantidad de empresas rivales, (¿la industria está fragmentada o concentrada?)
- El alcance de la rivalidad competitiva (área geográfica en la que compiten)
- La cantidad de compradores (demanda de mercado)
- Grado de diferenciación del producto (¿en más o menos?)
- Innovación del producto (¿tiene una innovación rápida o cíclica?)
- Condiciones de la oferta/demanda (¿hay presiones sobre los precios o márgenes de ganancia?)
- Ritmo del cambio tecnológico (¿cómo es el avance de la tecnología en la industria?)
- Integración vertical (¿cómo operan las empresas en la industria?)
- Economías de escala (¿la industria se caracteriza por mantener economías de escala en la compra, fabricación, publicidad, etc.?)
- Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia (¿hay empresas con este tipo de efectos?)

Las fuerzas que conforman la competencia en una industria o sector fueron analizadas en este mismo capítulo, por lo que no se ahondará ya sobre este tema. La estructura del sector industrial al cual pertenece una empresa según este enfoque es el principal determinante de la rentabilidad, de acuerdo con esta teoría los factores internos de la empresa son irrelevantes, ya que supone que todas las empresas persiguen el mismo objetivo y se adaptan de forma pasiva a las condiciones del sector.

A continuación se presenta un esquema del modelo, extraído del trabajo “Efecto Empresa Versus Efecto Sector” de Ramírez, pg. 2

**Figura 9** - Economía Industrial, paradigma estructura, conducta, resultados



Fuente: Ramírez, 2004 (19)

**3.- Factores Empresariales.**- varios investigadores sobre la conducta de la empresa sostienen que este es el lugar donde realmente se generan los factores propios de la empresa que permiten obtener resultados. La capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende en especial de ella misma, pues ella debe fundamentar su éxito en los conocimientos y habilidades que domina la empresa, estas basan su existencia y resultados en sus recursos y habilidades más que en las condiciones o características de la estructura del sector o del macroentorno.

De acuerdo al enfoque de recursos y capacidades la ventaja competitiva de la organización se explica por la particularidad de sus capacidades y por la propiedad de recursos o competencias que les permiten producir a un menor costo o producir bienes o servicios superiores al costo habitual de las demás empresas con recursos o capacidades inferiores. La base de la ventaja competitiva son las competencias distintivas de toda empresa, competencias que son consecuencia de las decisiones de los directivos de las empresas, este comportamiento determina el efecto empresa.

## **2.5.- LA ESTRUCTURA COMO DETERMINANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

Diferentes autores en los últimos años, especialmente europeos y norteamericanos, han desarrollado profundas investigaciones a fin de determinar objetivamente y sobre bases concretas cuál de las teorías son las que mejor explican el éxito competitivo, las conclusiones encontradas muestran que en vez de haber un carácter opuesto entre ambas hay puntos de encuentro, que ponen de manifiesto su carácter de complementariedad entre ambos enfoques.

De ahí que para que una empresa mantenga sosteniblemente una ventaja competitiva es necesario que ésta determine con suficiencia los factores estratégicos del macroentorno industria y futuros; y además, identifique los recursos estratégicos de la organización y con ello prepare la estrategia de mercado y alcance posibles ventajas competitivas.

Entonces, el diseño de la estrategia de la empresa se fundamentaría en el análisis interno de las características existentes y en los factores estratégicos de la industria y macroentorno, ya que estos últimos proveerían a los recursos presentes en la empresa el carácter de recursos críticos.

Por ello, a la empresa se la interpreta como un conjunto de recursos y habilidades y de actividades de mercado, que analizadas ambas dimensiones adecuadamente es posible formular una estrategia competitiva.

## **2.6.- TIPOLOGIA DE ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW**

Hay diferentes formas de competir en un sector empresarial para alcanzar el éxito. Así vemos las planteadas por Igor Ansoff 1965 (20), quien proponía una idea que abría camino a entender que las organizaciones responden a un entorno con distintas estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de nuevos productos y diversificación (15), matriz que es utilizada para identificar las direcciones de desarrollo estratégico. Para Porter 2007, la estrategia es el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten mantener o mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector industrial en el cual se desenvuelve la empresa y compite a fin de obtener una mejor rentabilidad que el resto de empresas del mismo sector, para el efecto propuso tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Por su parte Mintzberg 1988 (21) realiza una crítica a las estrategias genéricas de Porter, y producto de este análisis, propone seis tipos de estrategias genéricas: Diferenciación en imagen, calidad, diseño, precio, soporte e Indiferenciación.

Por otra parte en el campo académico, hay varios investigadores que ven de mucha utilidad y vigencia para la dirección estratégica a la tipología de

estrategias desarrolladas por Miles y Snow y de Porter, debido a que estas aportan con suficiencia conceptual y han servido de base de innumerables estudios e investigaciones empíricas.

Estos autores afirman que la elección estratégica tiene relación directa con la forma en que ésta percibe y responde a las condiciones del entorno para adaptarse a éste. Durante este proceso la empresa encuentra tres tipos de problemas:

1. El problema de la función empresarial o emprendedora.- se presenta porque toda empresa debe definir cuál será su dominio de producto-mercado<sup>41</sup>
2. El problema tecnológico.- implica la creación y uso de sistemas que ofrezcan soluciones a los problemas de producción, distribución, comercialización, finanzas, etc.
3. El problema de dirección.- hace relación a la reducción de la incertidumbre dentro del sistema organizativo y establece como rutinas las actividades que exitosamente permitieron dar solución a los problemas empresariales durante la fase emprendedora y productiva.

Hay solución para estos problemas cuando la alta dirección empieza aceptando un determinado dominio (Producto-mercado), y escoge tecnología a aplicar en función de este dominio (combinación de los factores de la producción) y finalmente, al problema de dirección se le dará solución a través de la

---

<sup>41</sup> Esta frase "Producto-mercado".- hace relación al producto o servicio específico en un mercado o segmento de mercado.

adecuación de su estructura organizativa y la mejora de los procesos a fin de asegurar el adecuado desarrollo de la empresa.

Las características principales de los cuatro tipos estratégicos de empresas definidas por Miles y Snow son:

1. **Defensora.**- son empresas conservadoras que se inclinan por riesgos moderados y actúan en un pequeño y muy limitado dominio de producto-mercado. Son empresas que no tiene la capacidad de buscar nuevas oportunidades fuera de su dominio. Las estrategias más comunes utilizadas por esta tipología empresarial por lo general son de enfoque, dado que estas les permite posicionarse en el segmento de mercado por ellas escogido. La eficiencia tecnológica es la principal causa de su éxito, debido a que los recursos financieros con que cuenta y el esfuerzo de sus directivos se concentran en la obtención de mayor eficiencia en la producción y distribución de los bienes o servicios. Normalmente sus directivos son personas con gran experiencia enfocada en un área limitada. El grado de planificación es intensivo, centrándose en mayor forma en la solución de problemas actuales antes que futuros. Además, son empresas que normalmente están preocupadas por reducir al máximo sus costes y su estructura organizativa esta sesgada a controlar las operaciones de forma centralizada y por tipo de funciones.
2. **Prospectivas.**-son empresas muy diferentes a las anteriores, estas se caracterizan por ser exploradoras e innovadoras por excelencia, responden con prontitud a las tendencias del mercado y a su entorno, se mantienen en continua búsqueda de nuevos productos, mercados y oportunidades. En el mercado, normalmente esta clase de empresas están generando cambios e incertidumbre y les gusta que les reconozcan

como empresas innovadoras de productos y descubridoras de nuevos mercados. Debido a esta forma dinámica de actuar sus procesos tecnológicos son flexibles, por ello no son capaces de mantener eficiencia en la reducción de costes<sup>42</sup>. En cuanto a la planificación que mantienen esta es amplia y está orientada a la búsqueda de problemas y contingencias. Su estructura es descentralizada, debido a que normalmente el trabajo lo realizan en unidades o por proyectos.

3. **Analizadoras.-** son empresas que escogen trabajar en medio de las dos estrategias anteriores, normalmente están desarrollando nuevos productos y así respondiendo a las tendencias y oportunidades del mercado. Esta clase de industrias suelen analizar con bastante precisión el riesgo que asumen, siempre están en busca de la maximización de los beneficios, por lo general mantienen una base estable de productos y clientes. Se distinguen por ser empresas que operan en dos entornos: a). estable.- de forma rutinaria y eficiente, b). turbulento.- en este entorno siguen a las empresas más innovadoras, para imitar y adaptarse a las ideas que les parezca más prometedoras, de ahí su carácter distintivo. Además, su planificación es intensiva y muy exhaustiva dado que su orientación está condicionada a mantener la estabilidad y a nuevas condiciones del mercado, su estructura es de tipo matricial, es decir es una combinación de áreas funcionales y por proyectos o grupos de trabajo.
  
4. **Reactivas.-** son empresas que actúan de forma inestable y de manera inconsciente, son incapaces de responder efectivamente, debido a que su estructura no guarda relación con su estrategia, no hay un enlace adecuado entre la tecnología que posee, la estructura que mantiene y sus

---

<sup>42</sup> Esto se debe a que gran parte de recursos financieros se encuentran invertidos en la producción de prototipos de los nuevos productos que piensan lanzar al mercado.

procesos, rara vez esta tipología de empresas realizan ajustes y si lo hacen, son por motivos estrictamente forzados causados por la presión del entorno, dejándola sin escapatoria y obligada a ajustarse.

En resumen se presentan las principales tipologías de estrategias empresariales en esta tabla, la que es adaptada del trabajo de López Marín 2001, página 63-64, del libro de Johnson 2006, página 337 y es también elaboración propia a partir de la literatura estudiada

**Tabla 4 - Principales tipologías de estrategias empresariales más utilizadas**

Autor y nombre de la estrategia	Características principales de las estrategias
<b>Ansoff</b>	
Proteger/construir	Consolidación, se produce cuando las organizaciones protegen y fortalecen su posición en los mercados actuales Penetración del mercado, se produce cuando una organización gana cuota del mercado
Desarrollo del producto	Con capacidades existentes Con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales
Desarrollo del mercado	Nuevos segmentos Nuevos territorios, aplicaciones, con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales
Diversificación	Con capacidades existentes Con nuevas capacidades Mas allá de las expectativas actuales

“continua”

## “Continuación”

<b>Porter</b>	
Liderazgo en costes	Eficiencia basada en la experiencia en control y reducción de costos
Diferenciación	Creación de productos/servicios que se diferencien de la competencia
Enfoque	Concentración en un segmento de mercado
<b>Mintzberg</b>	
Diferenciación en imagen	Crear una percepción distintiva de los productos/servicios en la mente de los clientes usando la publicidad
Diferenciación en calidad	Entregar productos/servicios que ofrezcan una mayor fiabilidad. Durabilidad, y un desempeño superior por un precio razonable
Diferenciación en diseño	Mejorar las características del producto y la configuración de su diseño a través de la investigación y desarrollo
Diferenciación en precio	Traducir la minimización de costes en ofrecer bajos precios
Diferenciación en soporte	Enfasis en los procesos y en ofrecer productos/servicios que complementen las necesidades de los clientes del segmento
Indiferenciación	Sin bases para la diferenciación, se copia de la competencia
<b>Miles y Snow</b>	
Defensores	Eficiencia, reducción de costes, defensoras de su producto y de su cuota de mercado
Prospectivos	Explorar e innovar continuamente buscando oportunidades de nuevos productos y mercados, generadoras de cambio
Analizadores	Seguir a los mejores, híbrido de estrategia defensora y prospectiva
Reactivos	Carecen de una clara orientación estratégica, reaccionan forzados ante los cambios

Fuente: Adaptado de López Marín 2001, Johnson 2006, y elaboración propia a partir de la literatura

## **2.7.- ORIENTACION AL MERCADO OM**

La orientación al mercado (OM) se entiende como la cultura organizativa que crea el comportamiento eficiente y efectivo a favor de la creación de un valor superior para los consumidores, lo cual condiciona a que la empresa persiga normalmente resultados superiores o extraordinarios<sup>43</sup>.

La intensidad con la que las empresas se orienten al mercado en el largo plazo repercutirá en la obtención de resultados económicos y competitivos, una empresa con esta clase de orientación mantienen una visión estratégica en la dirección comercial, la cual es a largo plazo y no únicamente táctica, por ello algunos autores<sup>44</sup> lo consideran como filosofía del negocio o cultura organizativa.

El elemento clave de la OM es la orientación al consumidor, hay una relación directa entre la información que se puede obtener del entorno, en especial la relacionada con los consumidores (inteligencia de mercados), lo cual les permite a las empresas interpretar las necesidades de los consumidores y desarrollar un proceso de retroalimentación con el mercado.

El desarrollo de este modelo ha permitido establecer cinco componentes del mercado: clientes finales, competidores, distribuidores, entorno socioeconómico y coordinación entre funciones. A continuación se describe cada uno de los componentes:

---

<sup>43</sup>Tomado el fragmento de “orientación al mercado” y adaptado a la presente investigación de López Fabiola, Tesis doctoral “Factores Condicionantes de la Ventaja Competitiva y de los Resultados de las Agencias de Viaje de España” Universidad Autónoma de Barcelona, abril 2001. Pg. 51.

<sup>44</sup>Narver y Slater 1990, Shapiro 1988

1. **Orientación al cliente.-** la empresa está interesada en obtener información relevante sobre necesidades y preferencias de los consumidores, luego lo transmite a todos los niveles a fin de incrementar y añadir valor superior a favor de los consumidores, lo que implica también continuamente ir midiendo el grado de satisfacción de los consumidores.
2. **Orientación a la competencia.-** la empresa analiza e interpreta las fortalezas y debilidades en el corto plazo de los competidores directos, sus posibles estrategias y su capacidad potencial que pudiera desarrollar en el largo plazo, para así adelantarse y anticiparse a sus acciones estratégicas.
3. **Orientación a los distribuidores (cliente intermedio).-** tomando en consideración que estos son en la mayoría de veces quienes están en contacto más directo con los consumidores finales es necesario que se analice y se actúe frente a las expectativas de los distribuidores.
4. **Entorno socioeconómico.-** el entorno siempre va a ser importantísimo tomarlo en cuenta, en especial en las oportunidades y limitaciones que este pudiere presentar para la organización.
5. **Coordinación entre funciones.-** muestra el grado de interpretación de las señales emitidas por los consumidores, competidores y su incorporación en la creación de valor superior para los consumidores, lo

que involucra que haya una integración funcional en la elaboración de la estrategia<sup>45</sup>.

Gómez 2008, sugiere que para mantener una ventaja competitiva sostenible con base en los recursos y capacidades deben desarrollarse la orientación al mercado, al aprendizaje, la innovación y la actitud emprendedora, esta investigación considera que el sostenimiento de la ventaja debe estar basada en un constante aprendizaje interno y externo de la empresa para que esta le permita obtener e interiorizar el conocimiento para su sostenibilidad en el tiempo y su crecimiento.

- a) **Orientación al mercado.-** Se entiende como la cultura organizativa que de forma eficaz y eficiente propone el comportamiento para la creación de valor para los clientes, a través de una coordinación interfuncional entre los departamentos de la empresa y la orientación al cliente y a la competencia que se proponga<sup>46</sup>.
  
- b) **Orientación al aprendizaje organizacional.-** Este tipo orientación permite la creación e incorporación de conocimiento, transformándola, difundiéndola, y utilizándola en la empresa a través de una visión compartida, Gómez 2008.
  
- c) **Orientación emprendedora.-** El perfil emprendedor que tenga el empresario permitirá que la organización pueda detectar oportunidades de negocio de forma proactiva, imprimiendo respuestas rápidas e inmediata en la detección en las preferencias del producto e

---

<sup>45</sup> Esta interpretación se basa en los modelos propuestos por Narver y Slater (1990) y Lambin (1995), es decir es una adaptación para el diseño posterior del modelo empresarial que se pretende elaborar en esta investigación.

<sup>46</sup> Análisis de la tesis referida de Gómez 2008, página 78.

insatisfacción de sus clientes. Esta capacidad de la organización permite elegir los mejores nichos de mercado y asigna precios altos a sus productos o servicios, permitiendo el descreme del mercado por estar un paso adelante que sus competidores, Gómez 2008.

- d) **Capacidad de innovación.-** Esta capacidad se la considera como la fuente de supervivencia y crecimiento de la empresa, dado que la innovación es la generación de nuevas ideas, productos, servicios o procesos, y por último implica tener una cultura de apertura organizacional y disposición de la organización al cambio, la aplicación de estas nuevas ideas genera un valor superior al cliente y por ende a la empresa.

## **CAPITULO 3. DESARROLLO DEL MODELO, VARIABLES, JUSTIFICACION Y MEDIDA**

### **3.1.- DETERMINANTES DEL ÉXITO EMPRESARIAL**

Los últimos 30 años dos modelos de gestión estratégica han dominado en la implementación de la estrategia y en la búsqueda constante de la ventaja competitiva, a saber los modelos “*Estructuralista*” y “*Recursos y Capacidades*”, cada paradigma trata de interpretar y explicar el desempeño de las empresas a su manera, es así que el Modelo Estructuralista sitúa a la industria como el lugar más importante donde reside la fuente de beneficios, a diferencia del Modelo de Recursos y Capacidades que mira al interior de la empresa un valor derivado de los recursos y capacidades.

Ambos modelos buscan alcanzar una ventaja competitiva sostenible, rivalizando y ganándole a los competidores, ya sea por plantear de mejor forma las actividades en la cadena de valor, posicionándose con liderazgo en la industria o por la movilización efectiva de sus recursos y capacidades.

No cabe duda que ambos modelos contribuyen de forma importante al desarrollo de la estrategia de la empresa; sin embargo, para que se complementen, es necesario que exista cierta orientación al mercado, que le conecte adecuadamente con los clientes, sin considerarlo un elemento rival al cual debe superar; que le alerte y le disponga al cambio si así lo dispone el mercado, que este informado sobre las tendencias y cambios en la industria porque de la velocidad con la que se anticipe al cambio dependerá el éxito de su organización, confiando en sus distribuidores, por ser quienes están más cerca de los consumidores finales y proponiendo una lógica integración

funcional, para así interpretar adecuadamente las señales emitidas por los consumidores, distribuidores, competidores y su futura incorporación en la creación de valor superior.

El reto fundamental de este modelo está en identificar los factores que provocan o incrementan la ventaja competitiva y la forma como estos se mantienen estables en el tiempo; analiza, busca y selecciona los condicionantes de ventaja competitiva en la estructura, los recursos, capacidades y en la orientación al mercado y con estos propone la estrategia, para que a través de un efecto sinérgico genere resultados.

La estructura, los recursos, capacidades y el tipo de orientación al mercado son la base para la conformación de los factores condicionantes que proporcionan las competencias de ventaja. La transformación y combinación de los insumos de entrada de estos tres procesos primarios permiten estructurar el contexto interno y externo de la empresa, y de éste extraer los atributos (Factores clave del éxito-diseño de la Estrategia) que permitan explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno, volviéndolos más fuertes a las fortalezas (ventaja creciente y poderosa), y atenuadas a las debilidades.

La formulación, diseño e implementación de la estrategia empresarial será más efectiva, si desde el inicio de las operaciones está adecuadamente definido el dominio (producto-mercado) y escogida eficientemente la tecnología que combinará los factores de la producción.

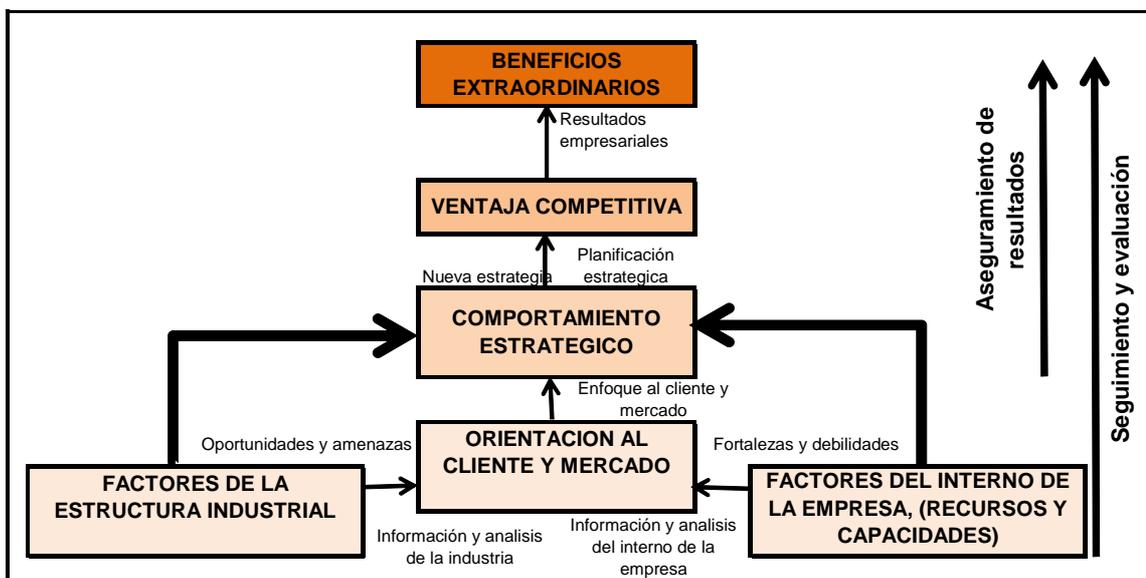
### **3.1.1.- EL MODELO ESTRUCTURAL, RECURSOS, CAPACIDADES, ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ESTRATEGIA ERCOME**

El modelo de gestión empresarial que se plantea en esta tesis denominado por sus siglas de las principales teorías que la conforman “Estructural”, “Recursos y Capacidades”, “Orientación al Mercado” y “Estrategia”, “ERCOME”<sup>47</sup> está conformado por cinco etapas determinantes y éstas a su vez contienen procesos, los que en secuencia proveen de insumos importantes y habilitantes para el siguiente proceso, condicionando su cumplimiento, para al final obtener el éxito empresarial.

Este modelo considera que la conformación de la estrategia debe estar basada en el análisis de la “Estructura”, en el conocimiento del mercado como generadora continua de valor para el cliente y “Recursos y Capacidades” como proveedora de insumos tecnológicos, destrezas, habilidades, rutinas, recursos tangibles, etc., dado que estos factores ofrecen a la empresa la posibilidad de desarrollar procesos internos y externos que permiten garantizar la supervivencia y crecimiento, ventaja competitiva y resultados extraordinarios.

---

<sup>47</sup> ERCOME corresponde a la unión de las siglas de Estructura, Recursos, Capacidades, Orientación al Mercado y Estrategia



**Figura 10 - Modelo ERCOME**

Elaboración propia, 2011

ERCOME examina los factores determinantes del desempeño industrial, empresarial y la orientación al mercado, para proponer con precisión los insumos adecuados que configurarán el comportamiento estratégico futuro de la empresa, el diseño de la estrategia se propondrá solo una vez que se haya establecido con claridad los factores internos, externos y de orientación de la empresa, la que deberá escoger su comportamiento estratégico de un conjunto de herramientas seleccionados de acuerdo a su orientación.

La ventaja competitiva empresarial, es el resultado de la mezcla de los insumos internos, externos y de orientación, que alineados y balanceados en forma de proceso de cumplimiento obligatorio, mejorará la probabilidad de generación de resultados extraordinarios.

No necesariamente de por sí el modelo asegura resultados empresariales, si no que más bien es un esquema alternativo para el diseño de un comportamiento estratégico óptimo.

El modelo ERCOME no requiere que se siga el proceso preestablecido sin dejar opción, más bien se espera que los empresarios entiendan su situación actual externa y los recursos y capacidades internas con las que cuenta, y la clase de orientación al mercado que ha de tener, luego, establezcan sus propias estrategias y apunten a conseguir resultados empresariales.

El modelo en pocas palabras busca la efectividad de las decisiones empresariales.

### **3.1.2.- PROCESOS DEL MODELO ERCOME**

El modelo para su adecuada explicación está dividido en 5 etapas y ocho procesos específicos:

#### **1.- Herramientas Analíticas**

- 1.1.- Estructura Industrial
- 1.2.- Recursos y Capacidades
- 1.3.- Orientación al mercado

#### **2.- Elaboración De La Estrategia Empresarial**

- 2.1.- Comportamiento Estratégico
- 2.2.- Seguimiento Y Evaluación De La Estrategia

### 3.- Ejecución De La Estrategia

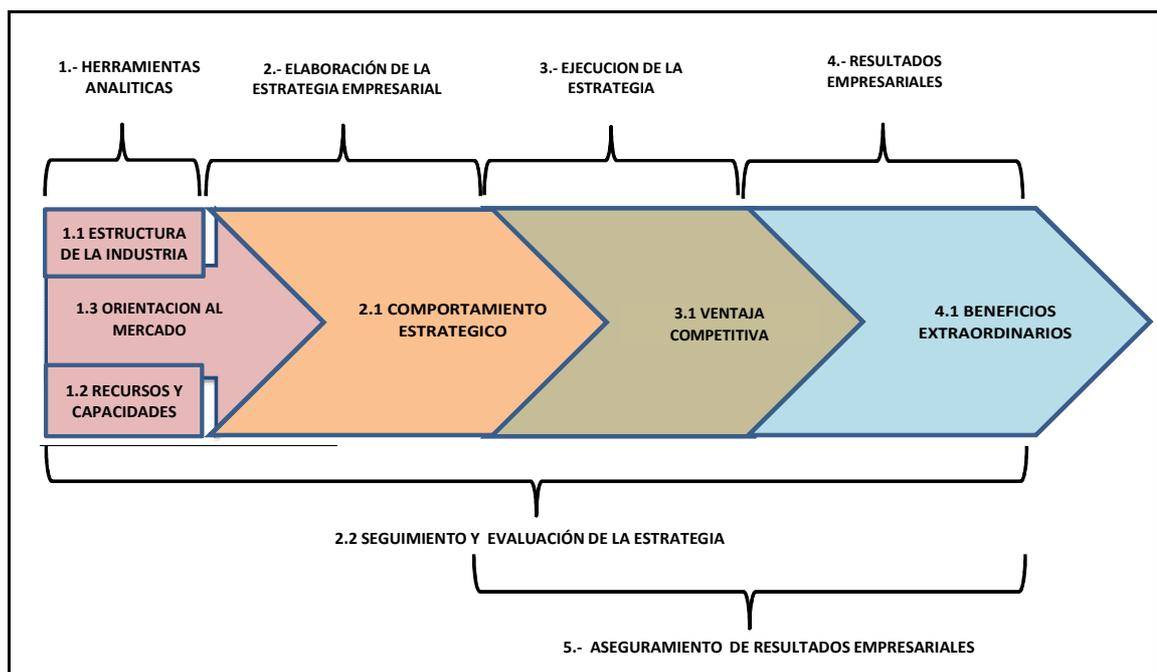
#### 3.1.- Ventaja Competitiva

### 4.- Resultados Empresariales

#### 4.1.- Beneficios Extraordinarios

### 5.- Aseguramiento De Resultados Empresariales

#### 5.1.- Aseguramiento De Resultados Empresariales



**Figura 11 -** Procesos Generales y Específicos Del Modelo

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3.- PROCESO DE: HERRAMIENTAS ANALÍTICAS

#### 1.1.- ESTRUCTURA INDUSTRIAL

ENTRADAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
1.- Bases de datos industriales públicas o privadas 2.- Diagnóstico oficial de la industria nacional 3.- Perspectiva o panorama internacional 4.- Política interna y externa del país 5.- Saldo del comercio internacional 6.- Diagnóstico de la economía nacional 7.- Tipo de cambio, tasa de interés, riesgo país 8.- Opinión de expertos 9.- Tesis y conversatorios de la academia 10.- Otras fuentes 11.- Tecnología desarrollada para la producción, comercialización, administración, etc.	1.- MACROENTORNO.- Técnica de análisis PESTEL.- Factores políticos, ecológicos, socioculturales, tecnológicos, económicos, legales y globalización 2.- El Diamante de Porter 3.- INDUSTRIA.- Modelo de Competencia de 5 fuerzas Rivalidad entre vendedores y competidores Presiones competitivas de los compradores Presiones competitivas de los proveedores Presiones competitivas de empresas ajenas a la industria Amenaza de nuevos Rivales	1.- Diagnóstico del Ambiente externo de la Empresa 1.1.- Diagnóstico Integral del Macroambiente 1.2.- Características económicas de la Industria 1.3.- Oportunidades y Amenazas del sector industrial 1.4.- Factores críticos externos 1.5.- Escenarios posibles, probables y deseados

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2.- RECURSOS Y CAPACIDADES

ENTRADAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
<p><b>1.- Recursos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura utilizada (fábricas y equipamientos, localización geográfica, grado de accesibilidad a la materia prima).</li> <li>- Trabajadores, colaboradores, directivos de la empresa, conocimiento, el entrenamiento, la experiencia, la inteligencia, la comunicación y relaciones del personal de la empresa, reputación, conocimiento, patentes y marcas desarrolladas por la empresa.</li> <li>- Estructura organizativa de la empresa, (sistemas de planificación, mecanismos de control y coordinación, relaciones formales e informales entre los diversos grupos de la empresa y su entorno).</li> </ul> <p><b>2.- Capacidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades contundentes e inmejorables, rutinas, lecciones aprendidas.</li> <li>- habilidades y destrezas utilizadas en la gestión del cambio organizacional.</li> <li>- Visión estratégica para aprender más rápido que la competencia.</li> </ul>	<p><b>1.- Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los Recursos físicos.</li> <li>- Análisis de los Recursos humanos y activos intangibles.</li> <li>- Análisis de los Recursos organizacionales.</li> </ul> <p><b>2.- Capacidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de capacidades estáticas (primer nivel).</li> <li>- Análisis de capacidades dinámicas (segundo nivel).</li> <li>- Análisis de capacidades creativas (tercer nivel).</li> </ul>	<p><b>1.- Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos tangibles o materiales.- recursos físicos de la empresa, por lo que son fáciles de identificar y evaluar a través de la información registrada en los estados financieros</li> <li>- Recursos intangibles.- información sobre la reputación, conocimiento, patentes y marcas desarrolladas por la empresa, los recursos humanos, tecnológicos y comerciales, secretos comerciales, redes y relaciones que establece la empresa</li> </ul> <p><b>2.- Capacidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones y actividades funcionales básicas de la empresa con mayor precisión, representadas en: la forma de la distribución de los ambientes de trabajo, distribución de la logística, campaña de marketing, soporte de la cadena de suministro.</li> <li>- Feedback de la información, respuesta a las necesidades de mejora continua y dinámica en las actividades de la empresa para la satisfacción de las expectativas del mercado.</li> <li>- Visión estratégica para identificar el valor intrínseco de otros recursos.</li> </ul> <p>3.- Fortalezas Y debilidades de la empresa  4.- Recursos y Capacidades críticas  5.- Proyección de recursos y capacidades</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 1.3.- ORIENTACION AL MERCADO

ENTRADAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
1.- Información relevante sobre necesidades y preferencias de los consumidores  2.- Fortalezas y debilidades en el corto plazo de los competidores directos, sus posibles estrategias y su capacidad potencial que pudiera desarrollar en el largo plazo  3.- Expectativas de los distribuidores 4.- Proyección de recursos y capacidades	1.-Análisis de la Orientación al mercado	1.- Orientación al cliente 2.- Orientación a la competencia 3.- Orientación a los distribuidores 4.- Orientación al aprendizaje, capacidad innovadora y al emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Ver capítulo II, Recursos y capacidades, desde la página 32 a la 41

Ver capítulo II, Estructura, desde la página 43 a la 53

Ver capítulo II, Orientación al mercado, desde la página 60 a la 62

### 3.1.4.- PROCESO DE: ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

#### 2.1.- COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO

ENTRADAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
<p><b>Diagnóstico del Ambiente externo de la Empresa</b></p> <p>1.1.- Diagnóstico Integral del Macroambiente</p> <p>1.2.- Características económicas de la Industria</p> <p>1.3.- Oportunidades y Amenazas del sector industrial</p> <p>1.4.- Factores críticos externos</p> <p>1.5.- Escenarios posibles, probables y deseados</p> <p><b>Diagnóstico del Ambiente interno de la Empresa</b></p> <p>1.6.- Recursos</p> <p>- Recursos tangibles o materiales.- recursos físicos de la empresa, por lo que son fáciles de identificar y evaluar a través de la información registrada en los estados financieros</p> <p>- Recursos intangibles.- información sobre la reputación, conocimiento, patentes y marcas desarrolladas por la empresa, los recursos humanos, tecnológicos y comerciales, secretos comerciales, redes y relaciones que establece la empresa</p> <p>1.7.- Capacidades</p> <p>- Operaciones y actividades funcionales básicas de la empresa con mayor precisión, representadas en: la forma de la distribución de los ambientes de trabajo, distribución de la logística, campaña de marketing, soporte de la cadena de suministro.</p>	<p>1.- Clases de estrategia</p> <p><b>Ansoff</b></p> <p>Proteger/construir</p> <p>Desarrollo del producto</p> <p>Desarrollo del mercado</p> <p>Diversificación</p> <p><b>Porter</b></p> <p>Liderazgo en costes</p> <p>Diferenciación</p> <p>Enfoque</p> <p><b>Mintzberg</b></p> <p>Diferenciación en imagen</p> <p>Diferenciación en calidad</p> <p>Diferenciación en diseño</p> <p>Diferenciación en precio</p> <p>Diferenciación en soporte</p> <p>Indiferenciación</p> <p><b>Miles y Snow</b></p> <p>Defensores</p> <p>Prospectivos</p> <p>Analizadores</p> <p>Reactivos</p>	<p>1.- Cadena de Valor</p> <p>2.- Plan Estrategico (Comportamiento Estrategico)</p> <p>3.- Estrategia comercial para línea de producto</p>

“Continua”

“Continuación”

.- Feedback de la información, respuesta a las necesidades de mejora continua y dinámica en las actividades de la empresa para la satisfacción de las expectativas del mercado

.- Visión estratégica para identificar el valor intrínseco de otros recursos

1.8.- Fortalezas Y debilidades de la empresa

1.9.- Recursos y Capacidades críticas

1.10.- Proyección de recursos y capacidades

1.11.- Orientación al cliente

1.12.- Orientación a la competencia

1.13.- Orientación a los distribuidores

1.14.- Orientación al aprendizaje, capacidad innovadora y al emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

2.2.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ENTRADAS
1.- Plan Estratégico (Comportamiento Estratégico) 2.- Balances Financieros 3.- Plan de ventas, marketing, promoción y distribución 4.- Estrategia, tecnológica, recursos humanos, financiera, cadena de abastecimiento y producción 5.- Salidas anteriores

TECNICAS Y HERRAMIENTAS
1.- Controles de dirección.- desempeño, salida y entrada) 2.- Normas ISO 9000 y 14000 sobre la calidad y la seguridad ambiental 3.- Seguimiento y acompañamiento, control del cambio 4.- Inteligencia de mercados, tendencias y proyecciones

SALIDAS
1.- manual de Procesos 2.- Informes de seguimiento y evaluación a la estrategia 3.- Ajustes a la estrategia y corrección de errores, desperdicios y afines 4.- Estrategia y resultados exitosos 5.- Escenarios de cambio

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.5.- PROCESO DE: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### 3.1- VENTAJA COMPETITIVA

ENTRADAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
1.- Cadena de Valor (Factores internos y externos, y orientación al mercado) 2.- Plan Estrategico (Comportamiento Estrategico) 3.- Liderazgo empresarial 4.- Habilidades directivas 5.- Aprendizaje de sus colaboradores y de la organización 6.- Trabajo en equipo 7.- Agilidad de respuesta y flexibilidad 8.- Innovación 9.- Responsabilidad social 10.- Orientación a los resultados y generación de valor	1.- Normas ISO (procesos y certificación) 2.- Responsabilidad Social Empresarial 3.- Inteligencia de mercados 4.- Benchmarking 5.- Seguimiento y control	1.- Productos difíciles de imitar 2.- Cartera de clientes en crecimiento y grande 3.- Cartera de productos diversificadas 4.- Marcas y productos posicionados 5.- Situación de monopolio 6.- Reconocimiento social 7.- Entorno legal, socioeconómico favorable 8.- Lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.6.- PROCESO DE: RESULTADOS EMPRESARIALES

#### 4.1- BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS

ENTRADAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Productos difíciles de imitar</li> <li>2.- Cartera de clientes en crecimiento y grande</li> <li>3.- Cartera de productos diversificada</li> <li>4.- Marcas y productos posicionados</li> <li>5.- Situación de monopolio</li> <li>6.- Reconocimiento social</li> <li>7.- Entorno legal, socioeconómico favorable</li> <li>8.- Ajustes a la estrategia y corrección de errores, desperdicios y afines</li> <li>9.- Altas ventas</li> <li>10.- Economías de escala</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Know How</li> <li>2. Good will</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Beneficios extraordinarios por sobre el promedio de la industria</li> <li>2.- Altos precios de las acciones</li> <li>3.- Beneficios extraordinarios sostenibles</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

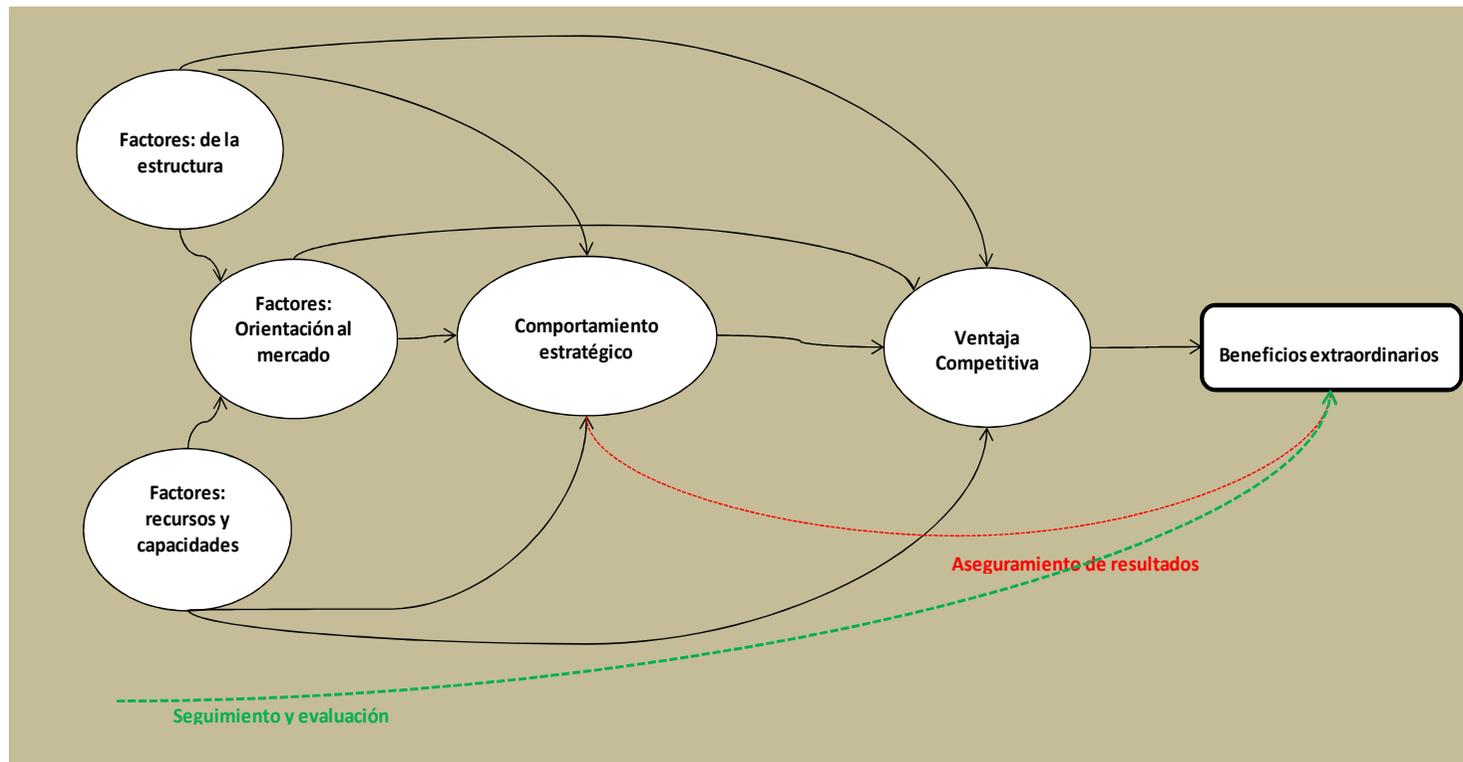
### 3.1.7.- PROCESO DE: ASEGURAMIENTO RESULTADOS EMPRESARIALES

#### 5.1.- ASEGURAMIENTO DE RESULTADOS EMPRESARIALES

ENTRADAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS	SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Cuadro de Mando Integral</li> <li>2.- Informes de seguimiento y evaluación a la estrategia</li> <li>3.- Ajustes a la estrategia y corrección de errores, desperdicios y afines</li> <li>4.- Cadena de Valor</li> <li>5.- Plan Estrategico (Comportamiento Estrategico)</li> <li>6.- Estrategia comercial para línea de producto</li> <li>7.- Estrategia de gestión de los costos</li> <li>8.- Estrategia de gestión de las adquisiciones</li> <li>9.- Estrategia de gestión comunicaciones</li> <li>10.- Estrategia de gestión de los Recursos Humanos</li> <li>11.- Estrategia de gestión de la calidad</li> <li>12.- Estrategia de gestión de Riesgos</li> <li>13.- Gestión de la integración estrategica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Gestión basada en resultados GBR del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD</li> <li>2.- Sistema de Seguimiento y Evaluación de la estrategia</li> <li>3.- Mejores prácticas de la ingeniería sugeridas por el Project, management Institute PMI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Resultados empresariales, acordes o superiores a los planificados</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.8.- FLUJO DE RELACIONES



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.9.- ANALISIS DEL MODELO

El modelo esta propuesto para su análisis en: “entradas”, “técnicas y herramientas” y “salidas”<sup>48</sup> (22).

**Entradas.**- corresponden a los insumos que se utilizarán en el proceso para su análisis, estos pueden ser de diferentes clases, como: estudios específicos del mercado, leyes, diagnósticos, tesis de grado, políticas de Estado, etc., en cada proceso es diferente y único, incluido el grado de análisis e interpretación.

**Técnicas y Herramientas.**- son los métodos, instrumentos científicos, capacidades de gestión, operativas y técnicas administrativas que se utilizarán para el procesado de las entradas y es donde se producirá la incorporación de valor agregado.

**Salidas.**- son los entregables<sup>49</sup> que cada proceso arrojará, incorporados de valor agregado y diseñados de tal forma que luego pasarán a formar parte de un insumo de otro proceso de mayor jerarquía.

#### 1.- Herramientas Analíticas

1.1.- Estructura Industrial.- Este proceso se refiere al análisis de la estructura industrial, en la cual consta como entregables principales el Diagnóstico Integral externo de la empresa, con análisis exhaustivos y profundos del

---

<sup>48</sup>El modelo de matriz es el sugerido por el Project Management Institute.

<sup>49</sup>Debe entenderse por entregables a los resultados, o productos

macroambiente, la caracterización económica de la industria, la determinación de las oportunidades y amenazas del sector y los factores críticos externos.

1.2.- Recursos Y Capacidades.- Corresponde a la determinación de los productos internos de la empresa, distribuidos en recursos y capacidades, el resultado es la determinación de los recursos tangibles e intangibles, las capacidades operativas, funcionales básicas de la empresa, la tecnología, la retroalimentación de la información, la visión estratégica, las fortalezas y debilidades y los recursos y capacidades críticas de la empresa.

## **2.- Elaboración De La Estrategia Empresarial**

2.1.- Orientación al mercado.- Este proceso es anterior a la definición de la estrategia, el análisis corresponde a la orientación del mercado y el producto a obtener son las clases de orientaciones que tendrá la empresa y que necesariamente estarán incluidas en el comportamiento estratégico.

2.2.- Comportamiento Estratégico.- Esta actividad utiliza como insumos los resultados de los procesos 1.1, 1.2, y 1.3, y es el lugar donde se define la forma y estructura de la cadena de valor, el plan estratégico de la empresa y la estrategia comercial para la línea de producto.

2.3.- Seguimiento y Evaluación de la Estrategia.- A fin de comprometer la aplicación de la estrategia en toda la operación de la empresa, el proceso de seguimiento y evaluación se vuelve clave para la obtención de la ventaja competitiva, y como resultados corresponde los informes de seguimiento y evaluación de la estrategia, y los ajustes, cambios, balanceo adecuado y correcciones.

### **3.- Ejecución De La Estrategia**

3.1.- Ventaja Competitiva.- Es el resultado intermedio del éxito empresarial, son los entregables que causan diferencia a la empresa comparada con otras, es el producto del esfuerzo y sacrificio de los factores internos y externos y la orientación empresarial y es la aplicación óptima de la estrategia empresarial.

### **4.- Resultados Empresariales**

4.1.- Beneficios Extraordinarios.- Cuando hablamos de resultados empresariales extraordinarios nos referimos a los beneficios que la empresa logró obtener por encima del punto de equilibrio. Es el sinónimo de cumplimiento de objetivos empresariales, y es el resultado final del comportamiento estratégico óptimo.

### **5.- Aseguramiento de Resultados Empresariales**

5.1.- Aseguramiento de Resultados Empresariales.- El modelo no quedaría alineado adecuadamente si no estuviera incorporado el proceso de aseguramiento de los resultados empresariales.

La sostenibilidad de los beneficios extraordinarios será posible solo si se mantiene una adecuada gestión de los resultados a través de metodologías que en el mundo empresarial han sido probadas y han dado grandes resultados, el entregable final de este proceso son los resultados empresariales acordes y/o superiores a los planificados y sostenibles en el tiempo.

## **3.2.- JUSTIFICACIÓN, VARIABLES Y MEDIDA DEL MODELO**

### **3.2.1.- JUSTIFICACIÓN DEL MODELO**

Las teorías de recursos y capacidades y estructural, aceptan que la eficiencia empresarial se alcanza mediante lo qué se hace y el cómo se hace, de ahí que la gestión incide abiertamente en el conocimiento y control de las diversas actividades empresariales y consecuentemente su proyección en los procesos. Entendida así, la gestión no cae en la consideración de conjunto de actividades alineadas ordenadamente pero administradas aisladamente. Lo que implica reconocer que la eficiencia empresarial estará dada por la incorporación de factores claves que posibiliten la ventaja competitiva.

Para el modelo, los procesos son la organización adecuada de personas, insumos, procedimientos, técnicas, rutinas, saberes, destrezas, maquinarias, etc., que interactúan favorablemente para producir un resultado final específico y esperado. Esta secuencia ordenada y determinada para producir algo y añadir valor, determina que todo lo que se haga en la empresa sean procesos que se realizan diariamente y repetitivamente, pudiendo ser ejecutadas en las diferentes fases que la conforman: producción, comercialización, administración, financieras, recursos humanos, costos, riesgos, etc.

Este es el marco justificativo del modelo ERCOME, la nueva propuesta busca consolidar un concepto nuevo de empresa, entendiéndola como un sistema de procesos, cuyas tareas o actividades crean valor intrínseco al cliente y finalmente llevan al cumplimiento de los resultados empresariales.

El modelo gira alrededor de 5 etapas importantes, generadoras de valor, las cuales en todo momento buscan satisfacer al cliente interno y externo, poniendo en evidencia que todos los engranajes del modelo determinan el comportamiento estratégico y las interacciones entre los diferentes procesos que la conforman.

Los procesos que añaden valor al producto obligatoriamente utilizan y consumen recursos que proporcionan capacidades, las cuales, producto del trabajo diario crean las rutinas, actuando directamente sobre los factores clave internos y externos, y son los que determinan los procesos base de la ventaja competitiva.

Esta fusión de conocimientos, rutinas, destrezas, saberes, habilidades tecnológicas, maquinaria, se materializan en procesos agregadores de valor y son los que configuran los factores que determinan el éxito empresarial.

### **3.2.2.- VARIABLES DEL MODELO**

El modelo ERCOME por estar diseñado en forma de proceso, tiene un fin superior "Éxito empresarial", pero para llegar a este resultado es necesario que previamente los insumos con los que se elabora el comportamiento estratégico estén claramente identificados:

- I. Factores Estructurales
- II. Factores de Recursos y Capacidades
- III. Factores de Orientación al Mercado
- IV. Factores de Estrategia de Miles y Snow

Cada uno de estos factores tiene un conjunto de proposiciones que contribuyen a la obtención de la ventaja competitiva, los cuales se los puede observar utilizando una adecuada metodología, técnica y escala de medición.

Variable dependiente.- corresponde a los resultados extraordinarios obtenidos por las empresas en la ciudad de Quito en el año 2010.

Variables independientes.- a fin de observar el comportamiento de las variables explicativas del modelo estas se conforman por grupos de acuerdo al factor al cual representan, así:

**Tabla 5 - Factores Estructurales**

<b>ESTRUCTURA</b>	
1	Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia
2	Análisis las amenazas del mercado
3	Conocimiento de las políticas de apoyo empresarial
4	Conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa
5	Disponibilidad de información y conocimiento de la economía nacional
6	Posesión de información completa e las características específicas de la Industria
7	Análisis de gustos y tendencias del consumidor
8	Disponibilidad de información actual sobre tecnología que utiliza el sector industrial
9	Conocimiento de las amenazas generadas por empresas rivales a la industria y a las empresas
10	Disponibilidad de estrategias para mantenerme informado sobre los factores débiles y fuertes de nuestros competidores directos
11	Conocimiento de las estrategias que utilizan mis competidores más peligrosos
12	Disponibilidad de un sistema de seguimiento de productos, precios, publicidad y distribuidores de la competencia
13	Disponibilidad de información actualizada sobre los distribuidores
14	Mantenimiento de relaciones de largo plazo con los distribuidores
15	Solución rápida a los problemas planteados por los distribuidores
16	Disponibilidad de estrategias adecuadas para evaluar el grado de satisfacción de los distribuidores
17	Disponibilidad de estrategias adecuadas para evaluar el grado de satisfacción de los proveedores
18	Disponibilidad de información actualizada sobre los proveedores
19	Mantenimiento de relaciones de largo plazo con los proveedores
20	Solución rápida a los problemas planteados por los proveedores

**Tabla 6 - Factores Recursos Y Capacidades**

<b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	
1	Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio
2	Formación y capacitación del personal
3	Planificación de la carrera profesional y un sistema de estímulos
4	Evaluación de la satisfacción del personal al interior de la empresa
5	Utilización de tecnología y sistemas de información avanzadas
6	Disponibilidad de un sistema de conocimiento del negocio y el know how
7	Revisión y análisis normal de los procesos internos de la empresa
8	Disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación (proveedores, clientes y distribuidores)
9	Trabajo en equipo
10	Análisis en equipo de los problemas de la empresa para la toma adecuada de decisiones
11	Alianzas y redes con otros empresarios del sector
12	Desarrollo de nuevos productos o servicios
13	Análisis de nuevos mercados a fin de mejorar los productos e incrementar la cartera de clientes
14	Aprovechamiento de las fortalezas de la empresa para mejorar la posición de la empresa en el mercado
15	Mantenimiento de alertas de las señales del mercado, antes que la competencia para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios
16	Disponibilidad de sistemas de control de costos para generación de información actual y confiable
17	Mantenimiento de buenas relaciones con el sistema financiero para una posible financiación de créditos o nuevos proyectos
18	Evaluación permanente del grado de satisfacción de mis clientes
19	Disponibilidad de medidas adecuadas para informarme sobre las preferencias de mis clientes
20	Conocimiento de los factores determinantes de la decisión de compra de mis clientes

Los cuestionarios corresponde a la investigación de la Tesis Doctoral "Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de

viaje de España" realizada por Fabiola López Marín, de la Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, 2001

**Tabla 7 - Factores Orientación Al Mercado**

<b>ORIENTACION AL MERCADO</b>	
1	Generó mi empresa resultados económicos este último año
2	Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.
3	Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
4	Contacto permanente de los directivos con los clientes.
5	La información de los clientes es conocida por toda la empresa.
6	Conocimiento de las necesidades de los clientes es la base para el logro de la ventaja competitiva.
7	Medición permanente del grado de satisfacción de los clientes.
8	Implementación de estrategias de captación de clientes en los mercados que tengo ventaja competitiva.
9	Habilidad de aprender, factor vital para el desarrollo de la ventaja competitiva.
10	El desarrollo empresarial es factor clave en el aprendizaje y la mejora continua.
11	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.
12	Todos los colaboradores de la empresa son comprometidos con las metas del negocio.
13	Directivos y empleados buscan nuevas formas de hacer las cosas.
14	La forma cómo se realiza el trabajo en la empresa está abierta a críticas y opiniones.
15	Son valoradas por la empresa las ideas originales.

“continua”

“continuación”

ORIENTACION AL MERCADO	
16	Fuerte énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios más que en la comercialización de productos que el mercado ya conoce
17	La empresa toma proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altas tasas de beneficios
18	Creo en grandes cambios y rápidos, que en cambios pequeños y lentos
19	Los cambios de los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes
20	La empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado
21	La empresa típicamente adopta medidas agresivas para “eliminar” a los competidores del mercado, en lugar de tomar una postura de “vive y deja vivir”

Los cuestionarios corresponde a la investigación de la Tesis Doctoral "Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las PyMEs de nueva creación", Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, 2008.

Hay algunas modificaciones realizadas a las proposiciones, a fin de ajustar la sintaxis al lenguaje del empresariado ecuatoriano

**Tabla 8 - Factores Tipología Miles Y Snow**

FACTORES COMPETITIVOS	
1	Calidad del producto
2	Desarrollo de nuevos productos
3	Productividad del negocio
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto
6	Precio

“continua”

“continuación”

FACTORES COMPETITIVOS	
7	Gama amplia de productos
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable
9	influir en los canales de distribución
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas
11	Innovación en el proceso de fabricación
12	Capacidades amplias de servicio al cliente
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario
15	Mejora de los productos existentes
16	Innovación en técnicas y métodos de marketing
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector
18	Capacidad para fabricar productos especializados
19	Especialización en segmentos geográficos
20	Productos en segmentos de alto precio
21	Esfuerzos por mejorar la calidad de la publicidad
22	Esfuerzos para alcanzar una reputación

El cuestionario corresponde a la investigación "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico", realizada por Carmen Cabello Medina y otros, Departamento de Economía y Empresa y Ciencias Ambientales, Universidad Pablo Olavide.

Hay algunas modificaciones realizadas a las proposiciones, a fin de ajustar la sintaxis al lenguaje del empresariado ecuatoriano.

Del formulario de la Tabla 7 que corresponde al análisis de la orientación al mercado se obtendrá el argumento científico para determinar cómo la cultura organizativa crea el comportamiento eficiente y efectivo a favor de la creación de un valor superior para los consumidores, para ello el formulario está dividido en 21 factores, los cuales corresponden los 8 primeros a la orientación al mercado, del 9 al 15 a la orientación al aprendizaje, del 16 al 21 orientación emprendedora, y los factores de innovación corresponden a 3-5, 7-11, 13, 16, 19 y 21, además el factor 1 es un dato independiente del formulario, en el cual se midió la generación de resultados de las empresas muestreadas.

Con la información que se recoja a través del formulario de la Tabla 8 “Tipología de estrategia de Miles Y Snow”, se obtendrán el argumento científico que permitirá determinar la clase de estrategia que las empresas están utilizando. Para el efecto el formulario está dividido en 4 partes y repartidos los factores de acuerdo a las características esenciales de cada tipología, así:

Prospectiva.- 2, 4, 8, 10-12, 15-17, 19 y 22.

Analizadora.- 1-5, 7-9, 11, 13-16, 18-22.

Defensivas.- 2-4, 6-7, 9, 11-13, 17, 19, 21.

Reactivas.- 2-3, 6-7, 14, 18, 21.

La forma como se determinó las proposiciones del formulario 8, se lo realizó tomando en consideración los principales postulados conceptuales de esta

teoría y la investigación de Carmen Cabello Medina en su Tesis Doctoral denominada: "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico" (23).

La información que se recoja de los factores de OM y MyE no generará información cuantitativa solo cualitativa, dado que el interés de la investigación corresponde a las teorías Estructural y Recursos y Capacidades.

## **CAPITULO 4. ESTUDIO EMPIRICO, METODOLOGIA Y RESULTADOS**

### **4.1.- MUESTRA Y RECOLECCION DE LA INFORMACION**

El punto de partida para desarrollar esta investigación lo constituyen los objetivos planteados en el Plan de Tesis aprobado por la Escuela Politécnica Nacional, estos son:

- i) Analizar el efecto país, industria y empresa, en la pequeña empresa
  
- ii) Analizar los factores internos y externos que articulan el éxito en la pequeña empresa
  
- iii) Desarrollar un modelo basado en factores internos y externos hacia el éxito competitivo de la pequeña empresa

En todos los capítulos revisados hasta el momento se ha analizado estos objetivos, queda pendiente probarlos a través del modelo sugerido y bajo la utilización de técnicas estadísticas adecuadas de investigación.

Las hipótesis que se pretende probar son:

- H1.- Existen factores internos y externos claves que condicionan el éxito empresarial a las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.

H2.- Las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito basan en mayor medida su estrategia en el enfoque estructural y de recursos y capacidades.

Esta investigación de acuerdo al modelo empresarial propuesto, basa su argumento conceptual en la propuesta de que existen unos factores condicionantes de ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, que las utilizan para producir resultados económicos importantes, entendiendo estos condicionantes se ha propuesto el análisis por separado, de la siguiente forma.

1.- Identificación de los factores clave del éxito que se encuentran en los Recursos y Capacidades, Estructura y en la Orientación al Mercado.

2.- Clasificar a las empresas de acuerdo al comportamiento estratégico que siguen en base a la tipología de Miles y Snow y de acuerdo a la Orientación al mercado.

#### **4.1.1.- MUESTRA**

La investigación es de carácter descriptivo y cuantitativo, se usó el cuestionario como herramienta de recolección de la información, (dado que a través de información secundaria es difícil establecer comportamientos) y así ésta nos permita contrastar las hipótesis planteadas y validar el modelo teórico propuesto en el capítulo anterior.

Para poder llevar a cabo la investigación se seleccionó la muestra de empresas entre el conjunto de la población objetivo de análisis, la que está constituida por las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, información que se obtuvo del registro de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, (ver Tabla No. 2).

**Tabla 9 - Ficha técnica de la investigación empírica**

<b>Población</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito de todos los sectores de la producción
<b>Ámbito</b>	Local, Quito
<b>Método de colección de datos</b>	Encuesta personal con cuestionario
<b>Respuesta a cuestionarios</b>	Gerente general o dueño del negocio
<b>Tamaño de la Población</b>	2,756 empresas
<b>Tamaño de la Muestra</b>	91 empresas
<b>Nivel de confianza</b>	95%, Z=1,96, p=0,86, q=0,14
<b>Error muestral</b>	± 7%
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Marzo y abril del 2011

Elaborado por el Autor, 2011

La fórmula utilizada en el cálculo, es la que corresponde para pruebas finitas.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Para la realización del estudio empírico se utilizó una muestra de 91 empresas, que se calcularon con una probabilidad de éxito fracaso sugerida de acuerdo al informe de Ecuador Competitivo realizado por Deloitte & Touche en el 2009, en la cual el 86% de los empresarios encuestados consideraron que su empresa fue más competitiva que el año anterior, probabilidad y argumento que es válido para esta investigación.

La muestra fue calculada de acuerdo a los principios del muestreo estratificado para poblaciones finitas, segmentado las empresas de acuerdo al capital social y al sector de la ciudad donde ejercen su actividad comercial, en ésta se incluyen todas las empresas sin excepción, al efecto se escogió las tres Administraciones Zonales más representativas de la ciudad, dada la presencia de empresas en las Administraciones Zonales, y por micro (en la que se incluyen solo las de acumulación ampliada), pequeñas y medianas empresas, excluyendo el porcentaje de empresas grandes.

La distribución de las n unidades muestrales entre los estratos se realizó de acuerdo al criterio de afijación proporcional, método que consiste en calcular la n unidades de acuerdo al peso relativo de dicho estrato sobre la población total y dentro de cada estrato la selección se realizó mediante muestreo aleatorio simple.

No se procedió al cálculo por sector productivo y administración zonal, porque la muestra era insignificante y poco representativa en ciertos sectores y debido a la dificultad de respuesta del sector empresarial y por ende de muestreo.

**Tabla 10** - Distribución por sectores, localización geográfica y capital social

Area geográfica de la ciudad	% empresas	No. de empresas	Microempresas 94%	Pymes 4%	Grandes 2%	total
Eugenio Espejo 43,5%	43,5%	40	37	2	1	40
Eloy Alfaro 18%	17,5%	16	15	1	0	16
Centro 16%	16,0%	15	14	1	0	15
Zonas restantes 23%	23,0%	21	20	1	0	21
Total	100%	91	86	4	2	91

Elaborado por el Autor, 2011

#### **4.1.2- RECOLECCION DE LA INFORMACION**

La técnica de recolección de la información fue a través de la encuesta, utilizando un cuestionario auto administrado dirigido al gerente de la empresa o al dueño del negocio, el levantamiento de la muestra se realizó entre los meses de marzo, abril y mayo del 2011, tomando en consideración que la muestra no distingue número de trabajadores o fecha de establecimiento de la empresa, la muestra se vuelve universal y representativa para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Se realizó un solo muestreo, entregando una carta de presentación del estudio a la empresa, fortalecida con la visita del encuestador, quien realizó la entrevista al responsable de la empresa con el que tomó contacto previamente.

#### **4.2.- ESCALA DE MEDIDA DEL MODELO**

Las proposiciones de los cuestionarios fueron tomados de las investigaciones de tesis doctorales, que han sido probadas y reconocidas por diferentes instituciones de investigación de empresas, estos son:

- I. Cuestionario de Estructura, Recursos y Capacidades, corresponde a la investigación de la Tesis Doctoral "Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencias de viaje de España" realizada por Fabiola López Marín, de la Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, 2001.

- II. El cuestionario Tipología Estratégica de Miles y Snow corresponde a la investigación "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico", realizada por Carmen Cabello Medina y otros, Departamento de Economía y Empresa y Ciencias Ambientales, Universidad Pablo Olavide.
  
- III. El cuestionario de Factores de Orientación al Mercado corresponde a la investigación de la Tesis Doctoral "Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las PyMEs de nueva creación", Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, 2008.

Los factores de recursos y capacidades y estructura se encuentran plenamente identificados en matrices distintas en las tablas 5 y 6.

Los factores de orientación al mercado, fueron medidos de acuerdo a la siguiente clasificación (ver capítulo II, páginas 61-62):

- Cliente
- Aprendizaje
- Emprendimiento
- Innovación

Y corresponden las proposiciones que a continuación se detallan:

**Tabla 11** - División de los factores de orientación al mercado

Proposición		Tipo de orientación			
		mercado	aprendizaje	empresarial	innovación
1	Genera mi empresa resultados económicos este último año	X	X	X	X
2	Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.	X			
3	Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	X			X
4	Contacto permanente de los directivos con los clientes.	X			X
5	La información de los clientes es conocida por toda la empresa.	X			X
6	Conocimiento de las necesidades de los clientes es la base para el logro de la ventaja competitiva.	X			
7	Medición permanente del grado de satisfacción de los clientes.	X			X
8	Implementación de estrategias de captación de clientes en los mercados que tengo ventaja competitiva.	X			X

"continua"

“continuación”

Proposición		Tipo de orientación			
		mercado	aprendizaje	empresadora	innovación
9	Habilidad de aprender, factor vital para el desarrollo de la ventaja competitiva.		X		X
10	El desarrollo empresarial es factor clave en el aprendizaje y la mejora continua.		X		X
11	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.		X		X
12	Todos los colaboradores de la empresa son comprometidos con las metas del negocio.		X		
13	Directivos y empleados buscan nuevas formas de hacer las cosas.		X		X
14	La forma cómo se realiza el trabajo en la empresa está abierta a críticas y opiniones.		X		
15	Son valoradas por la empresa las ideas originales.		X		X
16	Fuerte énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios más que en la comercialización de productos que el mercado ya conoce			X	X
17	La empresa toma proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altas tasas de beneficios			X	
18	Creo en grandes cambios y rápidos, que en cambios pequeños y lentos			X	
19	Los cambios de los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes			X	X

“continúa”

“continuación”

Proposición		Tipo de orientación			
		mercado	aprendizaje	empresadora	innovación
20	La empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado			X	
21	La empresa típicamente adopta medidas agresivas para “eliminar” a los competidores del mercado, en lugar de tomar una postura de “vive y deja vivir”			X	X

Elaboración propia, 2011

Los factores de tipología estratégica de Miles y Snow, fueron medidos de acuerdo a la siguiente clasificación (ver capítulo II, páginas 53-58):

- Prospectiva
- Analizadora
- Defensiva
- Reactiva

Y corresponden las proposiciones que a continuación se detallan:

**Tabla 12** - División de los factores de acuerdo a la tipología de Miles y Snow

FACTORES COMPETITIVOS		Estrategias de Miles y Snow			
		Prospectiva	Analizadora	Defensiva	Reactiva
1	Calidad del producto		X		
2	Desarrollo de nuevos productos	X	X	X	X
3	Productividad del negocio		X	X	X
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo	X	X	X	
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto		X		
6	Precio			X	X
7	Gama amplia de productos		X	X	X
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable	X	X		
9	influir en los canales de distribución		X	X	
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	X			
11	Innovación en el proceso de fabricación	X	X	X	
12	Capacidades amplias de servicio al cliente	X		X	
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado		X	X	
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario		X		X
15	Mejora de los productos existentes	X	X		

"continua"

“continuación”

FACTORES COMPETITIVOS		Estrategias de Miles y Snow			
		Prospectiva	Analizadora	Defensiva	Reactiva
16	Innovación en técnicas y métodos de marketing	X	X		
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector	X		X	
18	Capacidad para fabricar productos especializados		X		X
19	Especialización en segmentos geográficos	X	X	X	
20	Productos en segmentos de alto precio		X		
21	Esfuerzos por mejorar la calidad de la publicidad		X	X	X
22	Esfuerzos para alcanzar una reputación	X	X		

Elaboración propia, 2011

Los cuestionarios son representativos de los objetivos de la investigación y las hipótesis a probar.

Los cuestionarios contienen los siguientes ítems:

- Recursos y capacidades, 20 ítems
- Estructura, 20 ítems
- Orientación al mercado, 21 ítems, y

- Tipología estratégica de Miles y Snow, 22 ítems.

La valoración y medición utiliza la escala de Likert (24) de 0 a 4 puntos. Esta escala consiste en un conjunto de cuatro descriptores:

- 4 = Muy de acuerdo
- 3 = En general de acuerdo
- 2 = Ligeramente de acuerdo
- 1 = En desacuerdo

Hay una pregunta filtro en el formulario de Orientación al Mercado que corresponde a la primera proposición “Genera la empresa resultados económicos”, todos los formularios que contengan una respuesta en la escala 3 y 4, se entenderá que son empresas que generaron beneficios extraordinarios y que probablemente pudieran tener una ventaja competitiva con tendencia al éxito empresarial.

El resultado de todo este proceso, nos permitirá conocer las declaraciones que los empresarios asignaron mayor o menor importancia, en todos los formularios están planteadas un conjunto de proposiciones, de los cuales debe escoger solo 10 de ellos y calificar como inciden en la formulación de la estrategia y consecuentemente en la obtención de ventaja competitiva. En consecuencia se podrá establecer plenamente los factores claves que en el mundo empresarial estarían utilizando los empresarios.

El proceso para realizar y analizar la medición es el siguiente:

1. Una vez que son llenados los formularios por los empresarios, se sumará los valores asociados a cada declaración calificada.
2. Luego se procederá al análisis de los resultados, calculando la media aritmética de cada puntuación recibida en las declaraciones, posteriormente, se calculará la desviación típica y se procederá a ordenar los factores de acuerdo al mayor valor de la media aritmética.
3. A fin de determinar el conjunto final de declaraciones se seleccionarán las declaraciones que mostraron las más altas puntuaciones en los valores de la media aritmética, con un total máximo de 10.
4. Finalmente, para el análisis y la modelación se escogerá los factores que sobrepasen la valoración 2 “ligeramente de acuerdo”, por cuanto lo que interesa en esta investigación es conocer los factores de éxito. El modelo empresarial quedará en su diseño definitivo con las variables independientes que obtuvieron un valor superior a 2 en la media aritmética, y la variable independiente tendrá dos interpretaciones. Como indicador global y/o variable cualitativa, que es resultado de la comprensión de sus factores y el aporte de estos a la obtención de resultados empresariales.

En la presente investigación, no se utiliza ningún método de fiabilidad por cuanto la comprobación de diferencias no se puede establecer, dado que hay una sola recogida de información y no se puede verificar la consistencia con un segundo cuestionario. A fin de superar este inconveniente, se utiliza el modelo descriptivo que permite evaluar la existencia e importancia de los factores clave.

$$Y_i = B_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \beta_3 X_{i3} + \beta_4 X_{i4} + \dots + \beta_n X_{in} + \square$$

Esta conceptualización más al detalle la podemos encontrar en Leonard J. Kazmier, PhD. Estadística aplicada a administración y economía, 4ta edición. México: Mc Graw Hill, (25)

La investigación científica contemporánea prueba su confiabilidad y validez de una teoría, mediante el cumplimiento de ciertos criterios de falsabilidad<sup>50</sup>. Este criterio está asociado a la confiabilidad de la investigación, lo cual garantiza que la experiencia se reportará de forma tal que pueda ser accesible para otros investigadores y estos puedan reproducir y utilizar la metodología y verificar los resultados.

La confiabilidad de la investigación se puede entender como la dimensión mediante la cual bajo un procedimiento establecido se puede realizar mediciones y llegar a los mismos resultados como y donde sea que se realice. La valoración del carácter científico de cualquier investigación está en función de la confiabilidad y validez que esta posea, pero estos dos criterios finales son asimétricos porque una investigación confiable no necesariamente tiene validez alguna, mientras que si posee validez el estudio es confiable. Por ello el principal criterio es la validez. Si solo validáramos la investigación a través de su confiabilidad, tendría un efecto negativo sobre el planteamiento de nuevos modelos, teorías, hipótesis, ya que muchas investigaciones no podrían pasar la prueba de dicho criterio.

Sin embargo la evolución de la ciencia tiene que continuar y descansar sobre nuevas alternativas que expliquen los fenómenos en los cuales su principal

---

<sup>50</sup>Criterio de falsabilidad.- Este criterio implica que el investigador debe asumir el riesgo de estar en un error demostrable, es decir, debe probar la validez de sus teorías, derivando hipótesis de ellas en términos tales que pueda demostrarse si son falsas al contrastarse con el mundo real, Carlos Fong Reynoso – 2002.

criterio sea la validez de las explicaciones. Las empresas tienen un carácter dinámico y cambian en el tiempo, por ello se convierte en prioritaria la construcción y demostración de nuevos modelos explicativos de su comportamiento; en este sentido la confiabilidad es un criterio importante de la valoración de la calidad de la investigación científica, pero no necesariamente el único.

Finalmente cualquiera que fuera el método de investigación, tiene el mismo potencial de contribuir al desarrollo de la ciencia si se aplica adecuadamente.

#### **4.3.- TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS**

Una vez que se recogió los datos se procedió a la preparación y análisis de la información. Los datos recogidos en los cuestionarios fueron codificados, transcritos y depurados; luego, se procedió al tratamiento de los datos utilizando el programa estadístico StatPlus para Excel, lo que permitió contrastar la hipótesis propuestas en nuestro trabajo, para ello se utilizó las siguientes técnicas estadísticas:

- 1.- Análisis descriptivo de las variables.- nos permitió conocer las medidas de tendencia central y dispersión.
- 2.- Análisis comparativo entre variables.- permitió analizar el grado de asociación entre variables.
- 3.- Análisis de la varianza de un factor ANOVA.- técnica que contrasta a través del estadístico F a partir de la tabla de análisis de la varianza la hipótesis nula

de que las medias de una variable dependiente en los distintos grupos establecidos por los valores de una variable independiente son iguales, los supuestos estadísticos para poder aplicar esta técnica hace referencia a la independencia de las observaciones, la distribución normal y la homocedasticidad, (igualdad de varianzas) en cada una de ellas (26).

4.- Análisis de la regresión múltiple.- consiste en obtener una función lineal de las variables independientes que permita explicar o predecir el valor de la variable dependiente, muestra la forma en que la variable independiente se relaciona con la variable dependiente y producto de ello se pueda hacer pronósticos, así el análisis de regresión se convierte en un procedimiento poderoso y flexible para analizar relaciones.

#### **4.4.- ANALISIS DE RESULTADOS**

##### **4.4.1.- FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DETERMINADOS EN LAS MATRICES RECURSOS Y CAPACIDADES, ESTRUCTURA Y ORIENTACION AL MERCADO**

###### *a.- Recursos y capacidades*

**Tabla 13** - Factores clave del éxito en recursos y capacidades

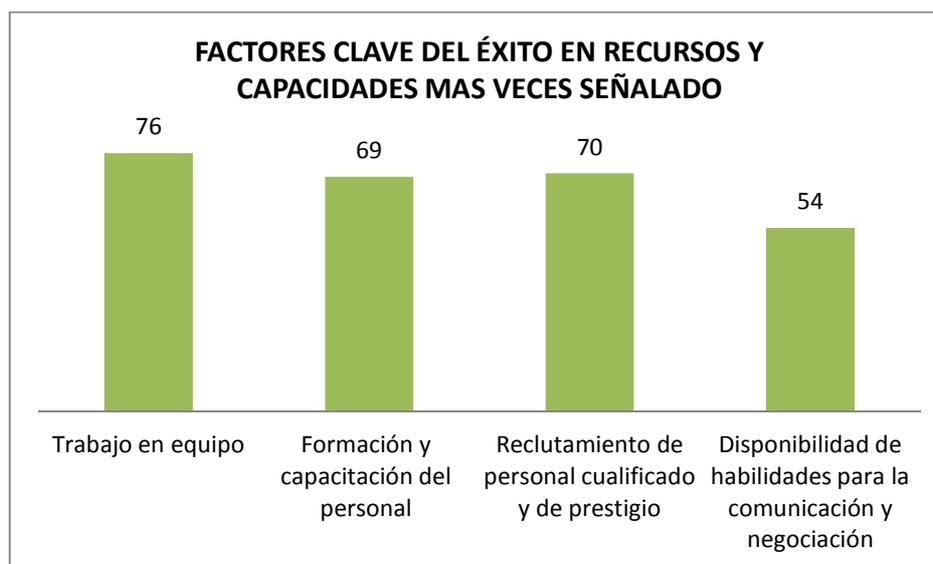
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN RECURSOS Y CAPACIDADES		sumatoria	media aritmética	desviación
1	Trabajo en equipo	273	2,90	0,70
2	Formación y capacitación del personal	240	2,55	0,74
3	Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio	230	2,45	0,87
4	Disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación (proveedores, clientes y distribuidores)	188	2,00	0,57
5	Análisis de nuevos mercados a fin de mejorar los productos e incrementar la cartera de clientes	178	1,89	0,81
6	Evaluación de la satisfacción del personal al interior de la empresa	177	1,88	0,83
7	Utilización de tecnología y sistemas de información avanzadas	170	1,81	0,68
8	Evaluación permanente del grado de satisfacción de mis clientes	164	1,74	0,69
9	Revisión y análisis normal de los procesos internos de la empresa	161	1,71	0,89
10	Disponibilidad de un sistema de conocimiento del negocio y el know how	160	1,70	0,66

Elaborado por el autor, 2011

Se aprecia que los factores claves de éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas de la matriz de Recursos y Capacidades están dentro del rango de media aritmética entre 1.7 a 2.9; los 4 primeros factores se ubican en valores superiores a 2, de acuerdo a este grupo de variables se prueba que los empresarios estarían utilizando con mayor profundidad el trabajo en equipo, la formación y capacitación del personal, el reclutamiento de personal cualificado y de prestigio y la disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación generalmente en el diseño de la estrategia.

El resto de factores obtuvieron una puntuación baja en el rango entre mayor a 0 hasta 2, lo que para esta investigación no es representativa, dado que son

factores que se encuentran por debajo de la media general de la escala de valoración Likert utilizada en esta investigación.



**Figura 12** - Factores clave del éxito en recursos y capacidades más veces señalado

Elaborado por el autor, 2011

Cabe resaltar que el primer factor que corresponde a “trabajo en equipo” fue señalado 76 veces de 94, y así mismo recibió la puntuación más alta.

Al empresariado Quiteño le gusta trabajar en equipo, cree en la capacitación del personal en igual intensidad que la contratación de un personal habilidoso, con experiencia y de prestigio, y además probablemente se capacite en técnicas de comunicación y negociación para ser más efectivo en el normal desarrollo de la actividad empresarial en la cual se desenvuelve.

Este resultado prueba que el empresariado Quiteño arma su estrategia empresarial en recursos y capacidades.

***b.- Estructura***

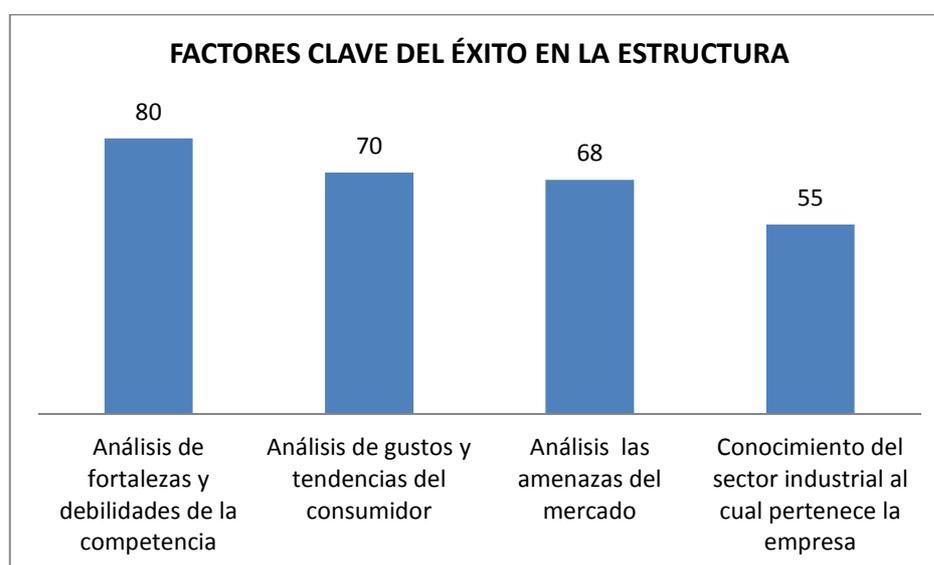
**Tabla 14 - Factores clave del éxito en la estructura**

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN ESTRUCTURA		sumatoria	media aritmética	desviación
1	Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia	280	2,98	0,73
2	Análisis de gustos y tendencias del consumidor	244	2,60	0,76
3	Análisis las amenazas del mercado	236	2,51	0,74
4	Conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa	189	2,01	0,81
5	Solución rápida a los problemas planteados por los proveedores	187	1,99	0,66
6	Mantenimiento de relaciones de largo plazo con los distribuidores	178	1,89	0,58
7	Disponibilidad de información y conocimiento de la economía nacional	176	1,87	0,89
8	Mantenimiento de relaciones de largo plazo con los proveedores	171	1,82	0,62
9	Conocimiento de las estrategias que utilizan mis competidores más peligrosos	168	1,79	0,83
10	Conocimiento de las amenazas generadas por empresas rivales a la industria y a las empresas	155	1,65	0,83

Elaborado por el autor, 2011

Se aprecia que dentro del rango de la media aritmética de los 10 factores más representativos está entre 1.65 a 2.98, y los factores con media superior a 2 son 4 en este orden: Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia, Análisis de gustos y tendencias del consumidor, Análisis de las amenazas del mercado y Conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa.

El resto de factores a pesar de estar por debajo del promedio no son nada despreciables, todos están por encima de la media 1.6, lo que se infiere que, en relación a los resultados de los 10 factores de recursos y capacidades y de Estructura se utilizan en igual intensidad a lo hora de plantear la estrategia empresarial.



**Figura 13 - Factores clave del éxito en la estructura**

Elaborado por el autor, 2011

De acuerdo a la figura vemos que el factor “Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia” fue señalado 80 veces de 94, y así mismo recibió la puntuación más alta.

El empresariado ecuatoriano, se preocupa fuertemente en conocer a su competencia, está pendiente de los gustos del consumidor y mira de cerca la evolución del mercado y en específico la industria a la cual pertenece.

*c.- Orientación al mercado*

Este tema es parte sustantiva y de valor agregado para el desarrollo del modelo empresarial ERCOME, toda vez que en muy pocas ocasiones este tema ha sido analizado a profundidad, por ello analizaremos con mayor detenimiento:

Para el efecto la muestra será dividida en 4 subtemas:

- Cliente
- Aprendizaje
- Emprendimiento
- Innovación

De acuerdo a los resultados obtenidos en el muestreo, 4 factores son los más representativos, que se encuentran coloreados en verde.

**Tabla 15** - Factores clave del éxito de acuerdo a su orientación al mercado

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN ORIENTACION AL MERCADO		sumatoria	media aritmética	desviación
1	Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.	258	2,74	0,75
2	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.	212	2,26	0,75
3	Contacto permanente de los directivos con los clientes.	202	2,15	0,62
4	Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	188	2,00	0,74
5	Medición permanente del grado de satisfacción de los clientes.	184	1,96	0,96
6	Conocimiento de las necesidades de los clientes es la base para el logro de la ventaja competitiva.	179	1,90	0,67
7	Todos los colaboradores de la empresa son comprometidos con las metas del negocio.	173	1,84	0,83
8	Directivos y empleados buscan nuevas formas de hacer las cosas.	163	1,73	0,85
9	La información de los clientes es conocida por toda la empresa.	152	1,62	1,01
10	Son valoradas por la empresa las ideas originales	148	1,57	0,72

Elaborado por el autor, 2011

Tomando en consideración los 10 factores que fueron en mayor abundancia considerados por los empresarios aparece que la principal **orientación al mercado es la innovación**, la inferencia determina que dedican bastantes recursos a la investigación del mercado para así lograr ser los primeros en identificar nuevas tendencias, nichos de mercado y gustos de los clientes, y estar aptos y en condiciones de innovar y adaptar su producto a la tendencia, en este proceso están comprometidos tanto directivos como empleados, y para ello capacitan a su personal colaborador, su fin principal es el cliente.

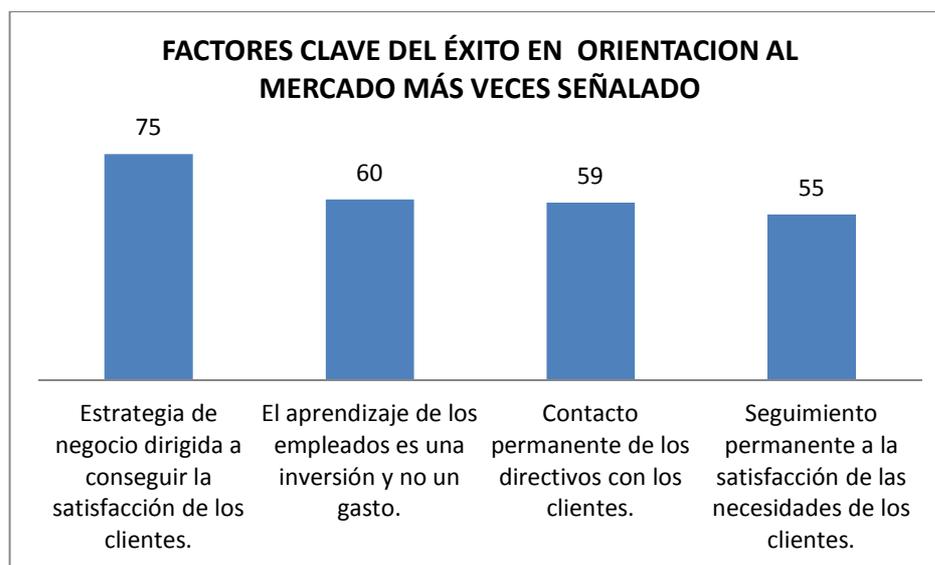
Esta seguido la **orientación al cliente**, este segmento de empresas prestan mucha atención y gastan fuertes recursos en el conocimiento total del cliente,

sus productos están orientados a la prestación de un buen servicio; para ello el gerente de la empresa mantiene contacto directo con sus clientes, dado que considera que éstos factores son la clave del éxito empresarial.

**Tabla 16 - Orientación al mercado de acuerdo a los 10 factores más representativos**

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN ORIENTACION AL MERCADO		media aritmética	mercado	aprendizaje emprendedora	innovación	
1	Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.	2,74	1			
2	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.	2,26		1	1	
3	Contacto permanente de los directivos con los clientes.	2,15	1		1	
4	Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	2,00	1		1	
5	Medición permanente del grado de satisfacción de los clientes.	1,96	1		1	
6	Conocimiento de las necesidades de los clientes es la base para el logro de la ventaja competitiva.	1,90	1			
7	Todos los colaboradores de la empresa son comprometidos con las metas del negocio.	1,84		1		
8	Directivos y empleados buscan nuevas formas de hacer las cosas.	1,73		1	1	
9	La información de los clientes es conocida por toda la empresa.	1,62	1		1	
10	Son valoradas por la empresa las ideas originales	1,57		1	1	
total			6	4	0	7

Elaborado por el autor, 2011



**Figura 14** - Factores clave del éxito en orientación al mercado más veces señalado

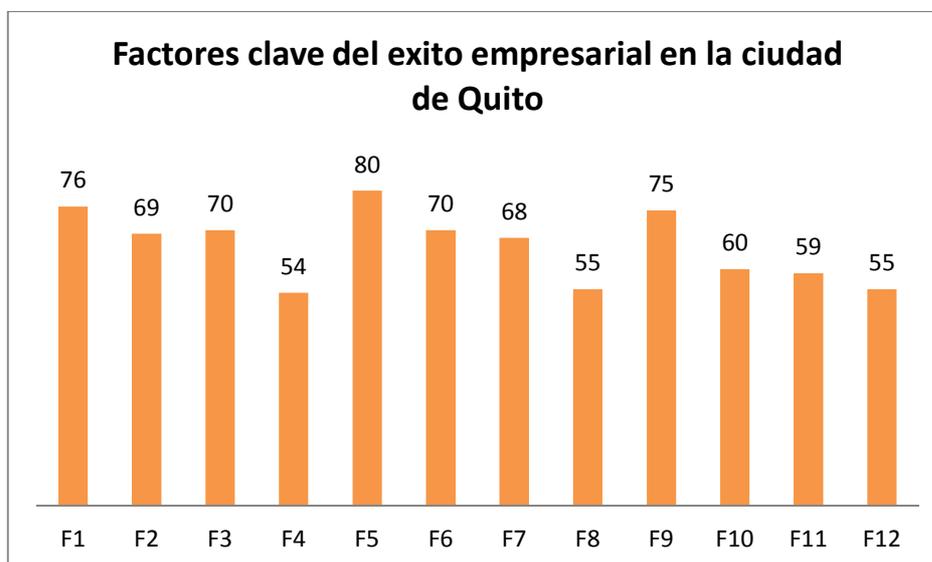
Elaborado por el autor, 2011

De acuerdo a la figura vemos que el factor “Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.” fue señalado 75 veces de 94, y así mismo recibió la puntuación más alta.

Es clara la orientación al cliente si se analiza los factores con media aritmética superior a 2.

***d.- Análisis de los tres tipos de factores (Recursos y Capacidades, Estructura y Orientación al Mercado)***

De acuerdo a la figura 15 se aprecia que el principal factor y más veces señalado es el “Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia”, los demás factores no determinan o muestran una tendencia o privilegio por una u otra teoría, lo que implica que el empresariado quiteño no estaría discriminando una preferencia teórica para el diseño estratégico.



**Figura 15** - Factores clave del éxito empresarial en la ciudad de Quito

Elaborado por el autor, 2011

**Tabla 17** - Factores clave del éxito en recursos y capacidades, estructura y orientación al mercado

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN RECURSOS Y CAPACIDADES	
F1	Trabajo en equipo
F2	Formación y capacitación del personal
F3	Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio
F4	Disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación (proveedores, clientes y distribuidores)

“continua”

“continuación”

<b>FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA ESTRUCTURA</b>	
F5	Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia
F6	Análisis de gustos y tendencias del consumidor
F7	Análisis las amenazas del mercado
F8	Conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa
<b>FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA ORIENTACION AL MERCADO</b>	
F9	Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.
F10	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.
F11	Contacto permanente de los directivos con los clientes.
F12	Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Elaborado por el autor, 2011

### *e.- Diseño del modelo empresarial*

La variable dependiente “éxito empresarial” es de naturaleza cualitativa, que explica la convergencia de los factores claves del éxito en la realización del éxito empresarial, y además, es un indicador global, cuyo resultado muestra la media de las medias de las puntuaciones obtenidas en las variables independientes.

A esta investigación le interesa los resultados obtenidos superiores a 2, por ello se puede observar 12 factores de 83 posibles que fueron los escogidos por tener esta característica.

El indicador global es 2,43, lo que quiere decir que el modelo está basado en un alto componente de representatividad y uso de factores que propiciaron el éxito empresarial.

Como indicador cualitativo integra las variables trabajo en equipo, formación y capacitación del personal, reclutamiento de personal cualificado y de prestigio, disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación, análisis de fortalezas y debilidades de la competencia, análisis de gustos y tendencias del consumidor, análisis de las amenazas del mercado, conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa, estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes, el aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto, contacto permanente de los directivos con los clientes y seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

**Tabla 18 - Factores clave del éxito**

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO		Media
F1	Trabajo en equipo	2,90
F2	Formación y capacitación del personal	2,55
F3	Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio	2,45
F4	Disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación (proveedores, clientes y distribuidores)	2,00
F5	Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia	2,98
F6	Análisis de gustos y tendencias del consumidor	2,60
F7	Análisis las amenazas del mercado	2,51
F8	Conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa	2,01
F9	Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.	2,74
F10	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.	2,26
F11	Contacto permanente de los directivos con los clientes.	2,15
F12	Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	2,00
	<b>indicador global</b>	<b>2,43</b>

En una escala donde 4 = Muy de acuerdo, 3 = En general de acuerdo, 2 = Ligeramente de acuerdo y 1 = En desacuerdo

### **Analizando la estructura del modelo empresarial.-**

El modelo queda descrito de acuerdo a la estructura de la tabla No. 18, no se puede determinar los betas de cada uno de los factores a través de la regresión lineal, porque el valor de la variable dependiente es cualitativo, y al

momento de predecir el valor de la variable dependiente no tendría interpretación alguna y la proyección de la regresión no sería capaz de mostrar tendencia o interpretación alguna, dado que los valores de las variables independientes están condicionadas a una escala.

De igual forma, el cálculo del coeficiente de correlación o de determinación no ofrece interpretación racional, por el mismo motivo expuesto arriba y por ello el resultado obtenido de la correlación muestra una débil relación lineal.

**Tabla 19** - Estadísticas de la regresión

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,2826
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,0799
R <sup>2</sup> ajustado	(0,0564)
Error típico	1,6213
Observaciones	94

Elaborado por el autor, 2011

#### *f.- Análisis de la Varianza ANOVA*

El análisis de la varianza nos muestra que la hipótesis nula es significativa y por lo tanto se acepta, las medias de los factores generadores de éxito son iguales para un nivel de significancia del 5%

**Tabla 20 - Análisis de varianza ANOVA**

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	12	18,4863	1,5405	0,5861	0,8474
Residuos	81	212,9180	2,6286		
Total	93	231,4043			

$\alpha$   
0,05

Elaborado por el autor, 2011

***g.- Prueba de las hipótesis planteadas en esta investigación***

*H1.- Existen factores internos y externos claves que condicionan el éxito empresarial a las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.*

La contrastación de esta hipótesis se prueba con los factores de éxito empresarial que conforman el modelo, el que utiliza en igualdad de parámetros tanto factores internos como externos, tal como se puede observar en la tabla 21:

**Tabla 21** - Factores clave de recursos y capacidades y estructura

<b>FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN RECURSOS Y CAPACIDADES</b>		Media
F1	Trabajo en equipo	2,90
F2	Formación y capacitación del personal	2,55
F3	Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio	2,45
F4	Disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación (proveedores, clientes y distribuidores)	2,00
<b>FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA ESTRUCTURA</b>		
F5	Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia	2,98
F6	Análisis de gustos y tendencias del consumidor	2,60
F7	Análisis las amenazas del mercado	2,51
F8	Conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa	2,01

Elaborado por el autor

*H2.- Las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito basan en mayor medida su estrategia en el enfoque estructural y de recursos y capacidades.*

La contrastación de esta hipótesis implicó examinar las medias aritméticas de los 8 factores generadores de éxito, adicional a ello se analizó y comparó las varianzas con la prueba de hipótesis F y se pudo comprobar que las medias de los factores generadores de éxito son iguales para un nivel de significancia del 5%, quedando demostrado que existen factores internos y externos condicionantes llenos de ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, que las utilizan para producir resultados económicos importantes.

Además, revisando minuciosamente los factores de éxito empresarial que conforman el modelo, se observa que en gran medida los empresarios están obteniendo favores del sector industrial al cual pertenecen, esta aseveración es sustentable, porque realizan fuertes esfuerzos para conocer el sector industrial al cual pertenece la empresa y producto de su interpretación determinan las fortalezas y debilidades de la competencia y las amenazas del mercado, traduciéndose en una ventaja competitiva altamente positiva cuando el sector industrial es capaz de proveerles información confiable y oportuna y enviarles señales adecuadas.

En relación al efecto país no se encontró suficientes argumentos como para sostener que los empresarios estarían obteniendo ventajas de la estabilidad macroeconómica del país, sin embargo, dentro de los 10 factores más representativos de la estructura si aparece en séptimo puesto la “Disponibilidad de información y conocimiento de la economía nacional” como factor clave de éxito.

Más bien y sólidamente justificado por todos sus factores aparece el efecto empresa, como resultado de la interacción de varias variables en la generación de ventaja competitiva, tal como lo prueba los resultados de la tabla 21.

#### **4.4.2.- ANALISIS ESTRATEGICO DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A LA TIPOLOGIA DE MILES Y SNOW**

Nuestras empresas son analizadoras y/o defensivas.

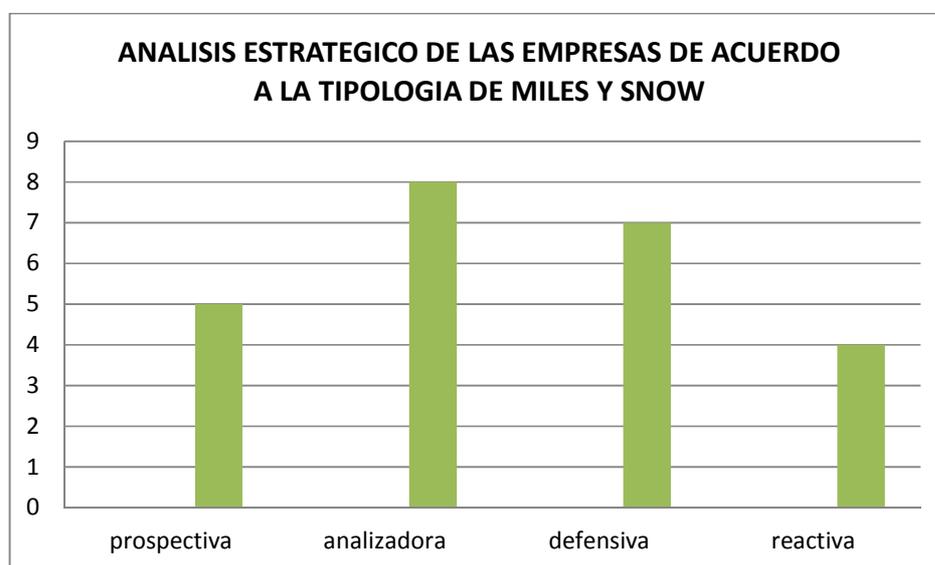
**Tabla 22** - Los Factores competitivos de acuerdo a Miles y Snow

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN FACTORES COMPETITIVOS			sumatoria	prospectiva	analizadora	defensiva	reactiva
1	Calidad del producto	321		1			
2	Desarrollo de nuevos productos	201	1	1	1	1	
3	Precio	195				1	1
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo	194	1	1	1		
5	Capacidades amplias de servicio al cliente	186	1			1	
6	Esfuerzo por lograr una marca identificable	183	1	1			
7	Gama amplia de productos	182			1	1	1
8	Esfuerzos para alcanzar una reputación	181	1	1			
9	Productividad del negocio	179			1	1	1
10	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	169			1	1	

Elaborado por el autor, 2011

La tabla 22 muestra que nuestros empresarios son **analizadores**, dan altísima importancia a la calidad del producto, lo consideran el principal atributo indispensable en el diseño de la estrategia, para ello invierten altísimos esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos a fin de obtener una amplia gama de productos, piensan continuamente en la reducción de costos y obtener productividad y normalmente están insistiendo en el posicionamiento de la marca con alto grado de recordación.

En segunda posición están las empresas **defensivas**, con alto grado de conservadurismo, hay un buen porcentaje de empresarios que preparan su estrategia en función del precio del producto y la productividad que esta le pueda generar, conoce bien a su cliente y el sector al cual pertenecen, por ello, ejecutan esfuerzos continuos por reducir sus costos y mantener una amplia gama de productos.



**Figura 16** - Análisis estratégico de las empresas de acuerdo a la tipología de Miles y Snow

Elaborado por el autor

#### 4.4.3.- ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS VARIABLES

El análisis estructural es una técnica que consiste en la interrelación de variables en un cuadro de doble entrada, para ello utiliza dos conceptos: **motricidad**, entendida como el impacto de una variable sobre otras y

**dependencia** (27), como el impacto de otras variables sobre una, ésta matriz está dispuesta en 4 cuadrantes:

Cuadrante Uno, Poder.- son las variables que tienen la más alta motricidad y en sentido contrario la más baja dependencia, razones estas que se las considera como las más importantes, porque tiene una gran influencia sobre una gran parte y dependen poco de ellas, modificaciones que en estas se den tienen grandes repercusiones en el sistema y son las que deben recibir mayor atención.

Cuadrante dos, Conflicto.- son variables de alta motricidad y dependencia, muy dependientes y altamente vulnerables, variaciones que se den en estas tienen repercusiones en todo el sistema y son las segundas en su orden las que deben recibir atención inmediata, dado que cumplen la función de enlace entre la zona de poder y las demás zonas.

Cuadrante tres, Zona de salida o variables resultado.- estas variables que son consecuencia de las anteriores, tienen baja motricidad, pero una elevada dependencia.

Cuadrante cuatro, Zona de problemas autónomos o variables excluidas.- son variables que no influyen, ni son influidas significativamente por otras y tienen muy poca motricidad y dependencia.

De acuerdo al análisis estructural<sup>51</sup> propuesto por Godet (27) se aprecia que, el “Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio” tiene la más alta

---

<sup>51</sup> El análisis estructural propuesto por Michel Godet en su libro La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica, es una “herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, ofrece la

motricidad e importancia en el tratamiento, y es la que tiene la mayor influencia sobre las otras variables.

A diferencia de la anterior en el cuadrante dos están el pelotón de variables conflicto, en especial aquellas que tienen relación con el conocimiento del cliente.

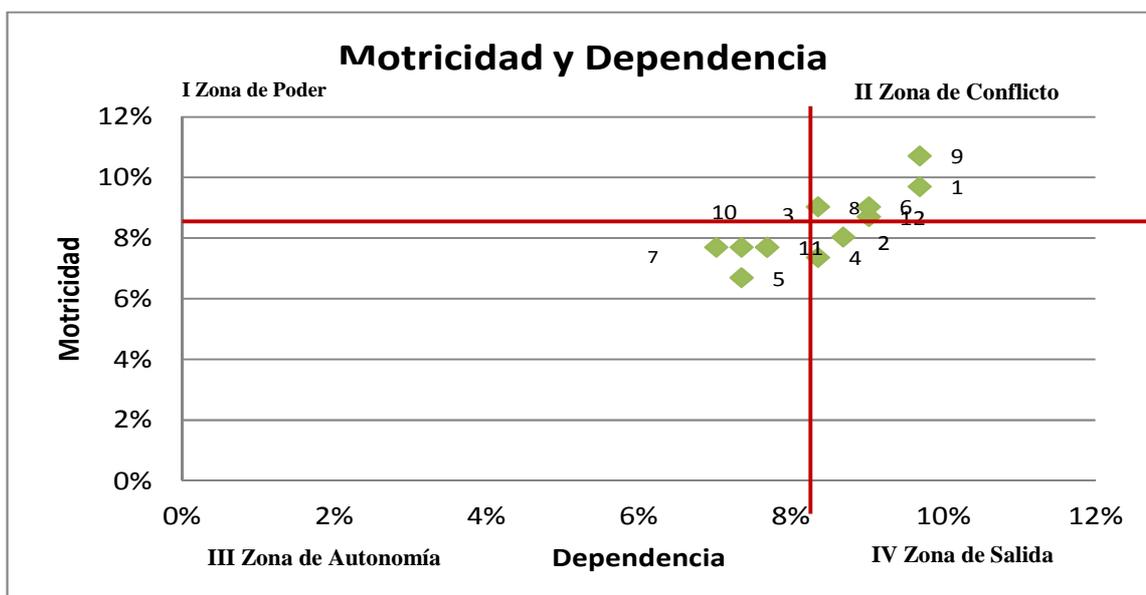
En el tercer cuadrante están cuatro variables, dos de entorno y dos del interno, y finalmente, en el cuarto cuadrante se hallan dos variables de alto impacto, y en este sentido no concuerdan los resultados con la teoría planteada; sin embargo, al menos en la variable del primer cuadrante coincide con los resultados estadísticos obtenidos en esta investigación.

---

posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos”, El análisis estructural se realiza con un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos en el tema. El método está conformado por las siguientes fases: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de las variables clave. El principal interés del análisis estructural es estimular la reflexión al grupo de trabajo sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema, los resultados que se obtengan producto de este trabajo no deben ser tomados al pie de la letra, ya que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Este método no presume una lectura única y oficial de resultados, es solo una reflexión sobre el caso de análisis.

**Figura 17 - Análisis estructural de las variables**

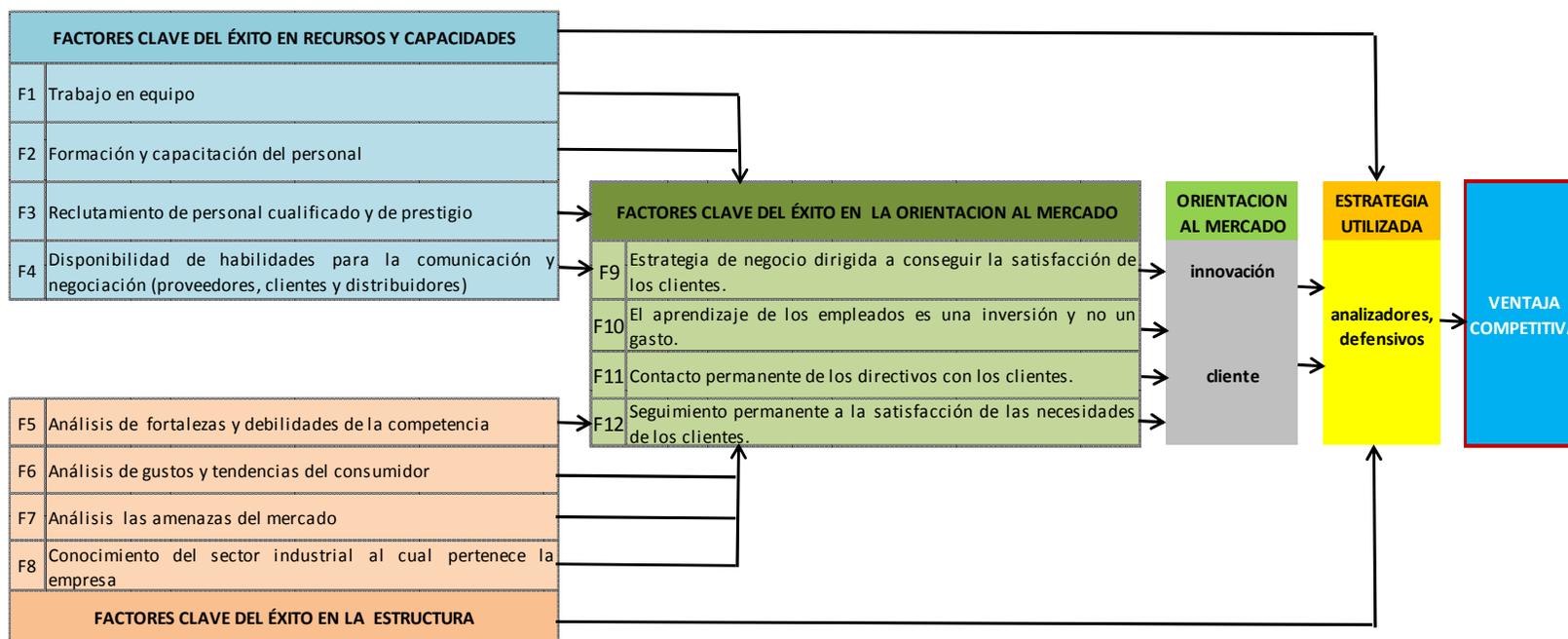
Elaborado por el autor, 2011

**Tabla 23 – Resultados de Motricidad y Dependencia**

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Cuadrante	FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Cuadrante
Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio	I	Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia	III
Trabajo en equipo	II	Análisis las amenazas del mercado	III
Análisis de gustos y tendencias del consumidor	II	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.	III
Conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa	II	Contacto permanente de los directivos con los clientes.	III
Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.	II	Formación y capacitación del personal	IV
Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.	II	Disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación (proveedores, clientes y distribuidores)	IV

Elaborado por el autor, 2011

#### 4.4.4.- RESULTADOS DEL MODELO PROPUESTO



**Figura 18** - El modelo visto a través de sus factores claves del éxito

Elaborado por el autor, 2011

## Trabajos citados

1. **BID, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.** *La Microempresa En El Ecuador: Perspectivas, Desafíos Y Lineamientos De Apoyo.* Quito : s.n., , Septiembre de 2006. pág. Pg. 16.
2. **USAID.** *Microempresa Y Microfinanzas En El Ecuador.* marzo 2005. pág. Pg. xv .
3. **ENDARA, W. MAURICIO ROSERO.** *Plan De Negocios Para La Creación, Implementación Y Funcionamiento De La Empresa SERALDI Cia. Ltda.* Quito : UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2008. pág. 7 .
4. **INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y TECNOLÓGICAS INSOTEC, MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD MICIP.** *Diagnóstico De La Pequeña Y Mediana Industria.* Quito : s.n., marzo de 2002. págs. 7-15.
5. **Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.** *INFORME MACRO SOCIAL Y ECONÓMICO, OBSERVATORIO PYME .* Quito : s.n., Julio 2010.
6. **Birger, Wernerfelt.** *A Resource-Based View Of The Firm.* s.l. : Strategic Management Journal, 1984. págs. 171-180. 5.
7. **Porter, Michael.** *Ventaja Competitiva.* México : 6ta reimpresión, Grupo Editorial Patria, 2007 .
8. **Reynoso, Carlos Fong.** *Tesis doctoral "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME".* Barcelona : Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, 2002. pág. 101.
9. **Jorge, Gómez Villanueva.** *Tesis doctoral "Orientación Al Mercado, Capacidades Empresariales Y Resultados En Las Pymes De Nueva Creación.* Barcelona : Universidad Autónoma de Barcelona, 2008. págs. 46-54 .
10. **Parking, Michael.** *MICROECONOMIA, versión para Latinoamérica.* Méjico DF : Séptima edición, Editorial Pearson, 2009. pág. 250.
11. **Sidney, Winter.** *The Satisficing Principle in Capability Learning.* s.l. : Strategic Management Journal 21, 2000 .

12. **Villanueva, Jorge Eduardo Gómez.** Orientación al Mercado, Capacidades Empresariales y Resultados en las PyMES de nueva Creación. Barcelona : s.n., 2008, pág. 55 a la 69.
13. **Sonia, Cruz Ros.** *Tesis Doctoral “Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo.* Valencia : Universidad de Valencia, 2001. pág. 17.
14. **Alberto, Sainz Ochoa.** *Tesis Doctoral “Análisis de los Factores Explicativos del Éxito Empresarial: Aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja.* La Rioja- Logroño : Universidad de la Rioja, Logroño, 2001 .
15. **Gerry, Johnson.** *Dirección Estratégica.* España : Séptima edición, Pearson Prentice Hall, 2006. pág. 333.
16. **otros, Johnson Gerry y.** *Dirección Estratégica.* 7. Madrid : PEARSON Prentice Hall, 2008.
17. **Jr., Thompson Arthur.** *Administración Estratégica.* México : Décimo quinta edición, Mc. Graw Hill, 2007.
18. **Jr, Thompson Arthur.** *Administración Estratégica.* México 2007 : Décimo quinta edición, Mc. Graw Hill, 2007. pág. 53.
19. **Angel, Acedo Ramirex Miguel.** Efecto empresa versus Efecto sector, Análisis Empírico. Rioja : s.n., 2004.
20. **I, Ansoff.** *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion.* , New York : Mc Graw Hill, 1965 .
21. **Mintzberg.** *Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, Advances in Strategic Management.* Greenwich : Lamb and Shrivastava, Volume 5, Jai Press Inc, 1988.
22. **Institute, Project Management.** *GUIA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCION DE PROYECTOS (GUIA DEL PMBOK).* Newtown Square, Pensylvania EE UU : Project Management Institute.
23. **Medina, Carmen Cabello.** Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. Madrid : Universidad Pablo Olavide, 2000.
24. **Hair, Bush, Ortinau.** *Investigación de Mercados.* México : McGraw-Hill Interamericana, 2007. págs. 419-421. Vol. 2 Edición.

25. **Leonard J. Kazmier, PhD.** *Estadística aplicada a administración y economía*. 4ta edición. Mexico : Mc Graw Hill, 2006. págs. 286-298.
26. **Levin, Bohon, y otros.** *ESTADISTICA para administración y economía*. México : PEARSON, 2010. págs. 468-479.
27. **otros, CEPAL Ernesto Cohen y.** *Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. pág. 111.
28. **Godet, Michel.** *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Segunda edición. París : Lipsor, 2007, págs. 63-66.
29. **CEPAL, Enesto Cohen y otros.** *Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. pág. 111.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACION**

### **5.1.- CONCLUSIONES**

En esta investigación se planteó estudiar, investigar, examinar y determinar los factores que condicionan el éxito competitivo de las empresas, para el efecto los objetivos que se propuso investigar fue:

- a.- Analizar el efecto país, industria y empresa en la pequeña empresa
  
- b.- Analizar los factores internos y externos que articulan el éxito en la pequeña empresa, y
  
- c.- Desarrollar un modelo basado en factores internos y externos que conduzcan hacia el éxito competitivo de la pequeña empresa, particularmente en la ciudad de Quito.

Para el efecto se realizaron 94 encuestas y se investigaron 83 factores distribuidos en 4 tipos de matrices, el tiempo total para la ejecución de la investigación fue de un año aproximadamente, siendo la realización del muestreo el proceso más complejo. Nuestros empresarios son reacios a ofrecer información, sin embargo todos los problemas de muestreo fueron resueltos con la entrega masiva de cuestionarios a más de 250 empresas del sector industrial Quiteño y se recogieron 94 encuestas válidas y 20 no válidas,

dando un total de 114 encuestas, lo cual se ha podido obtener las siguientes conclusiones:

1.- Como conclusión destacada podemos ver que los empresarios están obteniendo favores del sector industrial (efecto empresa) al cual pertenecen, aseveración que se sustenta por los fuertes esfuerzos que realizan para conocer su sector industrial. La interpretación de las señales del mercado les permite identificar las fortalezas y debilidades de la competencia y las amenazas del mercado, información que es altamente valorada, ya que más tarde ésta se traduce en fuente de ventaja competitiva.

No fue posible encontrar argumentos suficientes para sostener que los empresarios estarían obteniendo ventajas competitivas de la estabilidad macroeconómica del país, apenas un solo factor de la estructura macroeconómica apareció en séptimo puesto “Disponibilidad de información y conocimiento de la economía nacional”.

A diferencia, el efecto empresa se justificó sólidamente, mostrándose acompañado de varios factores de recursos y capacidades, altamente generadores de ventaja competitiva.

2.- Los factores internos considerados claves para el éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas son 4, y son aquellos que superan la media aritmética 2; los empresarios estarían utilizando con mayor profundidad el trabajo en equipo, la formación y capacitación del personal, el reclutamiento de personal cualificado y de prestigio y la disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación generalmente en el diseño de la estrategia, el

primer factor “trabajo en equipo” fue señalado 76 veces de 94 y recibió la puntuación más alta.

Los recursos intangibles de la empresa son los que presentan mayor relevancia para convertirse en activos estratégicos y por su carácter preponderante aumenta la capacidad de obtención de ventaja competitiva sostenible. Estas competencias distintivas representadas en mayor medida por el recurso humano ejercen una fuerte influencia sobre los resultados empresariales, de manera que este recurso constituye la base sobre la que descansa la generación de beneficios extraordinarios alcanzados por la organización.

Al empresariado Quiteño le gusta trabajar en equipo, cree en la capacitación del personal en igual intensidad que la contratación de un personal habilidoso, con experiencia y de prestigio, y además se capacita en técnicas de comunicación y negociación para ser más efectivo en el normal desarrollo de la actividad empresarial en la cual se desenvuelve. Estos resultados muestran que el empresariado Quiteño arma su estrategia empresarial con alto contenido de recursos y capacidades.

Los factores externos más representativos con media superior a 2 son 4, análisis de fortalezas y debilidades de la competencia, análisis de gustos y tendencias del consumidor, análisis de las amenazas del mercado y conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa, siendo el factor “Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia” señalado 80 veces de 94, recibiendo además la puntuación más alta.

El empresariado ecuatoriano, se preocupa fuertemente en conocer a su competencia, está pendiente de los gustos del consumidor y mira de cerca la evolución del mercado y en específico la industria a la cual pertenece.

3.- Analizando la matriz de orientación al mercado, se aprecia que los empresarios Quiteños utilizan dos tipos de orientación: **1.- Innovación**, reflejando una clara tendencia a la investigación del mercado, con el fin de lograr ser los primeros en identificar nuevas tendencias, nichos de mercado y gustos de los clientes, estar aptos y en condiciones de innovar y adaptar su producto a la tendencia, en este proceso están comprometidos tanto directivos como empleados, y para ello capacitan a su personal colaborador, mas su fin principal es el cliente. **2.- Cliente**, se constató que un fuerte segmento de empresas prestan mucha atención y gastan fuertes recursos en el conocimiento total del cliente, sus productos están orientados a la prestación de un buen servicio, manteniendo un contacto directo con sus clientes.

No se determinó fehacientemente el privilegio por una teoría de estrategia empresarial, lo que hace suponer que el empresariado quiteño no estaría discriminando una preferencia teórica para la formulación del direccionamiento estratégico.

4.- Los resultados del modelo empresarial fueron los siguientes: como indicador global obtuvo en promedio de las medias aritméticas 2,43, mostrando un alto componente de representatividad de factores que propician el éxito empresarial.

5.- Como modelo empresarial quedo representado por las siguientes variables: trabajo en equipo, formación y capacitación del personal, reclutamiento de

personal cualificado y de prestigio, disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación, análisis de fortalezas y debilidades de la competencia, análisis de gustos y tendencias del consumidor, análisis de las amenazas del mercado, conocimiento del sector industrial al cual pertenece la empresa, estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes, el aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto, contacto permanente de los directivos con los clientes y seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

6.- Las medias poblacionales de los factores generadores de éxito son iguales para un nivel de significancia del 5%. Para su cálculo se utilizó el análisis ANOVA la prueba de la varianza para probar la diferencia entre las medias poblacionales.

7.- El modelo empresarial sugerido en esta investigación utiliza en igualdad de parámetros tanto factores internos como externos y se comprobó que las medias de los factores generadores de éxito son iguales para un nivel de significancia del 5%.

8.- De acuerdo a la tipología de Miles y Snow las empresas quiteñas son analizadoras y/o defensivas. Las primeras se caracterizan por dar altísima importancia a la calidad del producto, lo consideran el principal atributo indispensable para el diseño de la estrategia, para ello invierten altísimos esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos a fin de obtener una amplia gama de productos, piensan continuamente en la reducción de costos y obtener productividad y normalmente están insistiendo en el posicionamiento de la marca con alto grado de recordación. Las segundas tienen un alto grado de conservadurismo, dado que un buen porcentaje de empresarios preparan su estrategia en función del precio del producto y la productividad que ésta le

pueda generar. Sin arriesgarse, intentan conocer bien a su cliente y el sector al cual pertenecen, por ello, ejecutan esfuerzos continuos por reducir sus costos y mantener una amplia gama de productos.

9.- Finalmente, se aprecia que el grueso de variables consultadas a los empresarios está por debajo de la influencia media y las que están por encima son los que se consideran factores determinantes del éxito empresarial y son las variables más influyentes del modelo ERCOME.

## **5.2.- LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación con sus resultados aporta a la conceptualización teórica y al entendimiento de la empresa, aportando nuevos argumentos valiosos e interesantes para el ámbito académico y empresarial, sin embargo, producto de la exploración se abrió camino a nuevas líneas de investigación en el marco de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito (MIPyMEs).

1. La teoría de recursos y capacidades no ha sido estudiada y analizada a gran profundidad sectorialmente, por lo que en el ámbito de las MIPyMEs será importante analizarlo por sector industrial, para así determinar sus recursos y capacidades que les son favorables para la obtención de ventaja competitiva.
2. Así mismo, es de vital importancia analizar las características del individuo que crea empresa en forma individual o en equipo.

3. Por último, sería importante que se lleve a cabo una investigación profunda, que permita conocer de mejor forma la orientación al mercado y su relación en el uso de los recursos y capacidades de la empresa.

Esta investigación, como la mayoría, presenta varias limitaciones, por ello los resultados obtenidos deberán ser interpretados y entendidos con la debida precaución del caso, aunque la información es de altísimo interés e importancia para las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.

## REFERENCIAS

1. I, Ansoff. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion., New York: Mc Graw Hill, 1965.
2. Jr, Thompson Arthur. Administración Estratégica. México 2007: Décimo quinta edición, Mc. Graw Hill, 2007.
3. Alberto, Sainz Ochoa. Tesis Doctoral "Análisis de los Factores Explicativos del Éxito Empresarial: Aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja. La Rioja- Logroño: Universidad de la Rioja, Logroño, 2001.
4. Angel, Acedo Ramirex Miguel. Efecto empresa versus Efecto sector, Análisis Empírico. Rioja: s.n., 2004.
5. BID, BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. La Microempresa En El Ecuador: Perspectivas, Desafíos Y Lineamientos De Apoyo. Quito: s.n., Septiembre de 2006. pág.
6. Birger, Wernerfelt. A Resource-Based View Of The Firm. s.l: Strategic Management Journal, 1984. págs. 171-180. 5.
7. CEPAL Ernesto Cohen y. Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales.

8. ENDARA, W. MAURICIO ROSERO. Plan De Negocios Para La Creación, Implementación Y Funcionamiento De La Empresa SERALDI Cia. Ltda. Quito: UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA, 2008.
9. Gerry, Johmson. Dirección Estratégica. España: Séptima edición, Pearson Prentice Hall, 2006.
10. Godet, Michel. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Segunda edición. París: Lipsor, 2007.
11. Hair, Bush, Ortinau. Investigación de Mercados. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007. págs. 419-421. Vol. 2 Edición.
12. Institute, Project Management. GUIA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCION DE PROYECTOS (GUIA DEL PMBOK). Newtown Square, Pennsylvania EE UU: Project Management Institute.
13. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y TECNOLÓGICAS INSOTEC, MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD MICIP. Diagnóstico De La Pequeña Y Mediana Industria. Quito: s.n., marzo de 2002.
14. Jorge, Gómez Villanueva. Tesis doctoral "Orientación Al Mercado, Capacidades Empresariales Y Resultados En Las Pymes De Nueva Creación. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2008.
15. Leonard J. Kazmier, PhD. Estadística aplicada a administración y economía. 4ta edición. Mexico : Mc Graw Hill, 2006.
16. Levin, Bohon, y otros. ESTADISTICA para administración y economía. México: PEARSON, 2010.

17. Medina, Carmen Cabello. Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. Madrid: Universidad Pablo Olavide, 2000.
18. Mintzberg. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, Advances in Strategic Management. Greenwich: Lamb and Shrivastava, Volume 5, Jai Press Inc, 1988.
19. Otros, Johson Gerry y. Dirección Estratégica. 7. Madrid: PEARSON Prentice Hall, 2008.
20. Parking, Michael. MICROECONOMIA, versión para Latinoamérica. Méjico DF: Séptima edición, Editorial Pearson, 2009.
21. Porter, Michael. Ventaja Competitiva. México: 6ta reimpresión, Grupo Editorial Patria, 2007.
22. Reynoso, Carlos Fong. Tesis doctoral "Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PyME". Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa, 2002.
23. Sidney, Winter. The Satisficing Principle in Capability Learning. s.l.: Strategic Management Journal 21, 2000.
24. Sonia, Cruz Ros. Tesis Doctoral "Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Valencia: Universidad de Valencia, 2001.
25. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. INFORME MACRO SOCIAL Y ECONÓMICO, OBSERVATORIO PYME. Quito: s.n., Julio 2010.

26. USAID. Microempresa Y Microfinanzas En El Ecuador. marzo 2005.
27. Villanueva, Jorge Eduardo Gómez. Orientación al Mercado, Capacidades Empresariales y Resultados en las PyMES de nueva Creación. Barcelona: s.n., 2008.

**ANEXOS**

## **ANEXO A - Carta a Empresarios**

Quito abril de 2011

Señor Empresario

Ciudad

De nuestra consideración

En el Departamento de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional estamos desarrollando un proyecto de investigación cuyo objeto es analizar y determinar los factores clave que propician el éxito empresarial.

El proyecto de investigación está realizando el maestrante Eco. Alfredo Uquillas bajo la coordinación y dirección del Ing. Edison Romero, que supone es de importante interés para la micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito, ya que permitirá obtener valiosa información para entender como las mejores empresas lograr superar las crisis y ser mejor unas frente a otras y producto de ello ser exitosas y obtener rentabilidad.

Para el efecto se ha hecho una selección de las principales empresas de la ciudad de Quito y en dicha selección su empresa se sitúa como una unidad de análisis esencial, sin cuya participación la representatividad de los resultados del proyecto se vería incompleta. Estamos conscientes de su limitación de tiempo con la que cuenta usted, pero este proyecto no puede llevarse a cabo si su estimable y decidida colaboración.

Nosotros le garantizamos absoluta confidencialidad de la información que nos facilite, su utilización y proceso será a nivel agregado y solo con fines de investigación científica.

Para contestar el cuestionario le agradecemos utilice la escala de 1 a 4 para indicar en qué medida las proposiciones presentadas describen correctamente la estrategia y el funcionamiento real de su empresa.

La nota 1 significa que está Firmemente en desacuerdo, y no corresponde a la realidad de su empresa, las notas intermedias le permitirán matizar su opinión, 2 Ligeramente de acuerdo, 3 = En general de acuerdo, y la nota 4= Muy de acuerdo, significa que ella corresponde totalmente a la realidad de su empresa. Nuestras proposiciones describen una presunta realidad de los hechos, por ello le solicitamos nos dé su opinión sobre la medida en que estas proposiciones reflejan la realidad de su empresa, no hay respuestas ni buenas ni malas solo su punto de vista.

Nos despedimos agradeciéndole su inestimable colaboración, nos comprometemos a enviarle y hacerle partícipe de los resultados y conclusiones finales que esperamos sea de utilidad para su empresa.

Atentamente

Eco Alfredo Uquillas

Maestrante Escuela Politécnica Nacional

Ing. Edison Romero

Tutor Tesis Escuela Politécnica Nacional

## ANEXO B - Matriz Cuestionario de muestreo

		En desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	En general de acuerdo	Muy de acuerdo
Para el adecuado desarrollo de las actividades productivas o comerciales su empresa cuenta con					
Escoja solo 10 factores y valore:					
RECURSOS Y CAPACIDADES		1	2	3	4
1	Reclutamiento de personal cualificado y de prestigio				
2	Formación y capacitación del personal				
3	Planificación de la carrera profesional y un sistema de estímulos				
4	Evaluación de la satisfacción del personal al interior de la empresa				
5	Utilización de tecnología y sistemas de información avanzadas				
6	Disponibilidad de un sistema de conocimiento del negocio y el know how				
7	Revisión y análisis normal de los procesos internos de la empresa				
8	Disponibilidad de habilidades para la comunicación y negociación (proveedores, clientes y distribuidores)				
9	Trabajo en equipo				
10	Análisis en equipo de los problemas de la empresa para la toma adecuada de decisiones				
11	Alianzas y redes con otros empresarios del sector				
12	Desarrollo de nuevos productos o servicios				
13	Análisis de nuevos mercados a fin de mejorar los productos e incrementar la cartera de clientes				
14	Aprovechamiento de las fortalezas de la empresa para mejorar la posición de la empresa en el mercado				
15	Mantenimiento de alertas de las señales del mercado, antes que la competencia para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios				
16	Disponibilidad de sistemas de control de costos para generación de información actual y confiable				
17	Mantenimiento de buenas relaciones con el sistema financiero para una posible financiación de créditos o nuevos proyectos				
18	Evaluación permanente del grado de satisfacción de mis clientes				
19	Disponibilidad de medidas adecuadas para informarme sobre las preferencias de mis clientes				
20	Conocimiento de los factores determinantes de la decisión de compra de mis clientes				

Cuando Ud tiene que preparar la planificación y elaborar la estrategia empresarial toma en cuenta algunos factores

Escoja solo 10 factores y valore:

ESTRUCTURA		1	2	3	4
1	Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia				
2	Análisis las amenazas del mercado				
3	Conocimiento de las políticas de apoyo empresarial				
4	Conocimiento del sector industrial aa cual pertenece la empresa				
5	Disponibilidad de información y conocimiento de la economía nacional				
6	Posesión de información completa e las características específicas de la Industria				
7	Análisis de gustos y tendencias del consumidor				
8	Disponibilidad de información actual sobre tecnología que utiliza el sector industrial				
9	Conocimiento de las amenazas generadas por empresas rivales a la industria y a las empresas				
10	Disponibilidad de estrategias para mantenerme informado sobre los factores débiles y fuertes de nuestros competidores directos				
11	Conocimiento de las estrategias que utilizan mis competidores más peligrosos				
12	Disponibilidad de un sistema de seguimiento de productos, precios, publicidad y distribuidores de la competencia				
13	Disponibilidad de información actualizada sobre los distribuidores				
14	Mantenimiento de relaciones de largo plazo con los distribuidores				
15	Solución rápida a los problemas planteados por los distribuidores				
16	Disponibilidad de estrategias adecuadas para evaluar el grado de satisfacción de los distribuidores				
17	Disponibilidad de estrategias adecuadas para evaluar el grado de satisfacción de los proveedores				
18	Disponibilidad de información actualizada sobre los proveedores				
19	Mantenimiento de relaciones de largo plazo con los proveedores				
20	Solución rápida a los problemas planteados por los proveedores				

A fin de mejorar la competitividad de su empresa, en el diseño de la estrategia considera los siguientes factores

Escoja solo 10 factores y valore:

		En desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	En general de acuerdo	Muy de acuerdo
<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>		1	2	3	4
1	Calidad del producto				
2	Desarrollo de nuevos productos				
3	Productividad del negocio				
4	Esfuerzo continuo de reducción del costo				
5	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto				
6	Precio				
7	Gama amplia de productos				
8	Esfuerzo por lograr una marca identificable				
9	influir en los canales de distribución				
10	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas				
11	Innovación en el proceso de fabricación				
12	Capacidades amplias de servicio al cliente				
13	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado				
14	Mantenimiento de niveles bajos de inventario				
15	Mejora de los productos existentes				
16	Innovación en técnicas y métodos de marketing				
17	Promoción y publicidad por encima de la media del sector				
18	Capacidad para fabricar productos especializados				
19	Especialización en segmentos geográficos				
20	Productos en segmentos de alto precio				
21	Esfuerzos por mejorar la calidad de la publicidad				
22	Esfuerzos para alcanzar una reputación				

La estrategia empresarial considera los siguientes factores

Escoja los más representativos, al menos 10 factores y califique

<b>ORIENTACION AL MERCADO</b>		1	2	3	4
1	Generó mi empresa resultados económicos este último año				
2	Estrategia de negocio dirigida a conseguir la satisfacción de los clientes.				
3	Seguimiento permanente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.				
4	Contacto permanente de los directivos con los clientes.				
5	La información de los clientes es conocida por toda la empresa.				
6	Conocimiento de las necesidades de los clientes es la base para el logro de la ventaja competitiva.				
7	Medición permanente del grado de satisfacción de los clientes.				
8	Implementación de estrategias de captación de clientes en los mercados que tengo ventaja competitiva.				
9	Habilidad de aprender, factor vital para el desarrollo de la ventaja competitiva.				
10	El desarrollo empresarial es factor clave en el aprendizaje y la mejora continua.				
11	El aprendizaje de los empleados es una inversión y no un gasto.				
12	Todos los colaboradores de la empresa son comprometidos con las metas del negocio.				
13	Directivos y empleados buscan nuevas formas de hacer las cosas.				
14	La forma cómo se realiza el trabajo en la empresa está abierta a críticas y opiniones.				
15	Son valoradas por la empresa las ideas originales.				
16	Fuerte énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios más que en la comercialización de productos que el mercado ya conoce				
17	La empresa toma proyectos con bajo riesgo y beneficios normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altas tasas de beneficios				
18	Creo en grandes cambios y rápidos, que en cambios pequeños y lentos				
19	Los cambios de los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes				
20	La empresa en lugar de tener acciones pioneras en el mercado típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado				
21	La empresa típicamente adopta medidas agresivas para "eliminar" a los competidores del mercado, en lugar de tomar una postura de "vive y deja vivir"				

## ANEXO C - Resultados del muestreo

encuestas	No.	RECURSOS Y CAPACIDADES																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	0	4	3	4	0	0	4	0	0	3	0	0	4	4	0	4	0	4	4	0
	11	4	0	3	3	0	3	0	3	4	0	0	0	4	0	0	0	3	0	4	3
	20	2	3	2	3	3	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	3	4	0	3	0
	21	4	4	4	4	0	0	0	4	4	0	4	4	0	4	0	0	4	0	0	0
	30	4	0	0	0	3	0	4	3	4	0	3	0	4	0	0	4	3	0	0	4
	31	4	4	2	4	4	3	4	4	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
	40	1	4	0	4	3	0	0	0	1	3	0	0	3	4	4	0	0	0	2	4
	41	2	4	4	4	4	0	4	2	0	0	0	3	0	0	2	0	0	4	0	0
	50	4	4	0	0	4	4	0	0	4	3	0	0	4	0	0	0	2	3	0	4
	51	0	3	0	4	0	4	0	0	4	0	3	0	4	0	4	4	0	3	0	4
	60	0	0	0	0	0	3	2	3	3	3	3	0	0	3	3	2	4	0	0	0
	61	0	4	0	4	0	0	4	4	4	0	0	0	4	4	0	0	4	4	0	4
	70	4	0	0	4	0	4	0	4	4	0	4	0	4	0	4	0	0	0	4	4
	71	4	0	0	3	4	4	0	3	4	3	0	4	0	0	0	0	0	0	4	3
	80	2	2	1	1	0	3	0	0	4	0	0	2	4	0	0	0	0	0	3	3
	81	0	0	0	0	0	3	3	3	4	3	0	3	3	3	3	0	3	0	0	0
	90	0	4	0	3	0	0	2	0	3	4	2	4	0	0	3	0	4	0	0	3
	91	4	3	3	3	4	0	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	4	4	4
	92	1	2	0	2	0	0	2	2	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0
	93	3	3	0	0	0	0	4	0	4	4	4	0	4	0	0	0	0	4	4	4
	94	3	3	0	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3
sumatoria		230	240	125	177	170	160	161	188	273	159	100	156	178	149	98	96	150	164	82	157
media aritmética		2,4	2,6	1,3	1,9	1,8	1,7	1,7	2,0	2,9	1,7	1,1	1,7	1,9	1,6	1,0	1,0	1,6	1,7	0,9	1,7
desviación		1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,7	1,8	1,6	1,7	1,6	1,8	1,9	1,8	1,6	1,6	1,8	1,9	1,6	1,8
recuento numérico		70	69	40	53	49	46	50	54	76	49	32	44	50	43	30	30	44	46	24	46

encuestas	No.	ESTRUCTURA																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	1	0	4	4	3	4	3	4	3	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	
	10	4	4	4	0	4	0	4	0	0	0	3	3	4	0	4	0	4	0	0	0	
	11	4	0	4	3	0	3	0	0	3	0	3	0	3	0	4	0	0	3	0	3	
	20	3	3	2	2	2	0	3	2	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	
	21	4	0	0	4	0	0	0	0	4	4	0	4	4	4	0	0	0	4	4	4	
	30	2	0	0	0	0	2	3	0	3	3	3	2	0	0	3	0	0	4	0	3	
	31	3	3	1	1	3	0	4	0	0	0	2	3	0	4	0	0	0	0	4	0	
	40	4	0	4	4	0	2	0	0	1	3	0	0	2	0	3	0	0	2	0	0	
	41	3	0	4	4	4	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	4	0	3	4	4	
	50	4	0	0	4	3	0	0	4	0	4	0	4	0	0	0	0	1	3	1	1	
	51	0	3	3	3	4	3	4	4	0	0	0	0	4	0	0	3	0	4	0	0	
	60	2	0	0	3	0	0	3	0	2	0	2	2	3	3	0	0	0	0	3	3	
	61	4	3	0	0	3	0	4	4	0	0	4	0	4	4	0	0	0	0	4	3	
	70	4	3	0	0	4	0	0	3	0	4	4	0	3	3	0	0	0	3	0	3	
	71	4	4	0	3	4	4	4	0	3	0	4	0	0	0	0	3	3	0	0	0	
	80	2	3	2	3	3	2	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	
	81	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	4	4	0	0	3	3	3	4	4	
	90	0	3	3	4	3	0	4	0	2	0	2	0	0	3	4	0	0	0	0	3	
	91	4	3	3	3	3	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	3	
	92	1	1	0	2	0	0	1	0	1	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	
	93	4	4	0	4	0	0	4	0	4	4	4	0	4	0	4	0	0	0	4	0	
	94	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	3	3	3	
sumatoria		280	236	131	189	176	106	244	121	155	139	168	116	137	178	141	91	62	151	171	187	
media aritmética		3,0	2,5	1,4	2,0	1,9	1,1	2,6	1,3	1,6	1,5	1,8	1,2	1,5	1,9	1,5	1,0	0,7	1,6	1,8	2,0	
desviación		1,4	1,7	1,7	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,7	1,6	1,3	1,7	1,9	1,8
recuento numérico		80	68	41	55	54	30	70	36	48	42	52	35	40	50	42	28	20	47	46	54	

encuestas	No.	FACTORES COMPETITIVOS																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	4	4	0	4	0	4	0	4	0	0	0	4	0	0	4	4	0	0	4	0	0	4
	11	4	3	0	0	4	0	0	0	0	0	4	0	3	3	3	0	0	3	0	0	4	4
	20	4	4	0	0	0	3	4	0	0	0	4	4	3	0	4	0	0	3	0	2	0	0
	21	4	4	0	0	4	4	4	4	4	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0
	30	4	3	3	4	0	4	0	4	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	3	0	4	0
	31	4	3	4	3	4	2	4	4	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	40	3	0	0	2	0	0	0	4	0	4	4	2	0	0	3	4	0	0	0	0	1	1
	41	4	3	0	0	4	0	3	4	0	0	4	4	4	0	4	3	0	0	0	0	0	0
	50	4	0	4	0	0	0	3	0	0	0	2	4	0	0	4	0	1	0	2	3	4	
	51	4	0	4	0	0	0	0	4	3	0	4	0	3	4	0	0	4	0	3	0	4	0
	60	3	3	3	2	0	3	0	3	0	0	0	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0
	61	4	4	0	3	0	3	4	0	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	3	
	70	0	3	0	3	4	3	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	3	3	0	0	3	0
	71	4	0	4	0	4	0	4	3	0	4	3	4	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0
	80	2	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	3	2	0	2	0	0	0	2
	81	4	4	0	0	0	3	3	0	3	4	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	90	4	3	0	0	3	0	3	4	0	0	0	3	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0
	91	4	4	0	4	4	3	0	4	0	0	4	0	3	4	4	0	0	0	0	0	0	0
	92	0	0	0	1	1	2	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	2	2
	93	4	4	4	3	0	0	0	4	4	0	0	4	4	0	0	4	0	0	0	0	0	4
	94	3	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	3
sumatoria		321	201	179	194	134	195	182	183	109	57	143	186	169	85	143	138	79	104	66	47	93	181
media aritmética		3,4	2,1	1,9	2,1	1,4	2,1	1,9	1,9	1,2	0,6	1,5	2,0	1,8	0,9	1,5	1,5	0,8	1,1	0,7	0,5	1,0	1,9
desviación		1,2	1,7	1,8	1,7	1,8	1,8	1,8	1,9	1,7	1,4	1,8	1,8	1,8	1,5	1,8	1,8	1,5	1,6	1,4	1,2	1,5	1,9
recuento numérico		85	60	51	58	38	57	51	51	32	16	42	54	49	28	43	41	23	33	19	16	30	51

encuestas	No.	ORIENTACION AL MERCADO																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	1	2	3	0	3	2	4	4	0	3	4	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
	10	0	4	4	4	0	0	4	0	4	4	0	4	4	0	4	0	0	4	0	0	0
	11	3	4	0	0	4	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3	0	3	0	4	3	0
	20	3	3	3	0	2	0	3	0	0	4	0	3	3	0	0	3	0	0	3	0	0
	21	0	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	4	4	4	0	4	0	4	4	0	0
	30	2	4	3	0	0	3	0	2	0	4	4	2	0	0	4	1	0	0	0	0	0
	31	4	4	4	4	3	3	4	4	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	40	4	3	0	2	1	0	1	0	0	0	0	4	4	4	4	0	2	0	0	0	1
	41	0	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0
	50	3	4	4	3	0	4	3	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	4
	51	4	4	0	0	4	0	3	4	0	0	0	4	0	0	0	4	3	0	2	3	0
	60	1	2	2	2	0	0	1	0	0	0	1	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0
	61	3	4	4	4	0	0	4	4	4	0	4	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0
	70	3	3	0	4	0	4	3	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	3
	71	4	4	0	3	0	3	0	0	3	3	0	0	3	2	4	0	0	0	3	0	0
	80	2	2	2	0	1	1	1	0	0	1	0	2	0	0	3	0	0	0	2	0	0
	81	4	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	4	0
	90	1	0	0	0	0	3	2	0	4	0	4	1	2	0	3	4	0	0	0	0	1
	91	0	4	0	0	0	4	4	4	3	4	3	3	0	0	4	0	0	0	4	0	0
	92	0	1	1	0	1	0	1	0	0	2	2	2	2	0	2	0	0	2	0	0	0
	93	4	4	0	4	4	0	0	4	0	4	4	0	4	0	4	0	0	0	4	0	0
	94	3	3	3	3	3	0	3	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	3	0	0	0
sumatoria		238	258	188	202	152	179	184	130	139	128	212	173	163	139	148	97	83	93	102	59	53
media aritmética		2,5	2,7	2,0	2,1	1,6	1,9	2,0	1,4	1,5	1,4	2,3	1,8	1,7	1,5	1,6	1,0	0,9	1,0	1,1	0,6	0,6
desviación		1,6	1,7	1,8	1,7	1,6	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,8	1,8	1,7	1,5	1,6	1,6	1,3	1,3
recuento numérico		72	72	55	59	52	50	57	36	39	37	60	54	50	40	44	27	26	29	32	20	19