

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.219>

Las empresas pesqueras en la zona de influencia de Manabí (Manta, Montecristi y Jaramijó) y los factores determinantes de competitividad

Fishing companies in the area of influence of Manabí (Manta, Montecristi and Jaramijó) and the determining factors of competitiveness

Empresas pesqueiras na área de influência de Manabí (Manta, Montecristi e Jaramijó) e os fatores determinantes da competitividade

Flor María Calero-Guevara ¹
flor.calero@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-1213-6250>

Alexa María Cedeño-Macías ²
alexa.cedeno@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1771-7983>

Evelyn Dyann Cano-Lara ³
evelyn.cano@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6754-0587>

Rubén Darío Mero-Mero ⁴
ruben.mero@uleam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4139-6385>

Correspondencia: flor.calero@uleam.edu.ec

* **Recepción:** 21/ 11/ 2019 * **Aceptación:** 20/01/ 2020 * **Publicación:** 27 /04/ 2020

- I. Máster en Administración de Empresas, Doctora en Ciencias Administrativas, Contador Público, Ingeniera Comercial, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.
- II. Máster Universitario en Economía Agroalimentaria y del Medio Ambiente, Economista, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.
- III. Doctora en Ciencias Administrativas, Magíster en Comercio y Finanzas Internacionales, Ingeniera Comercial, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.
- IV. Diploma Superior en Economía del Ecuador y del Mundo, Diploma Superior en Economía Internacional, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Docente en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

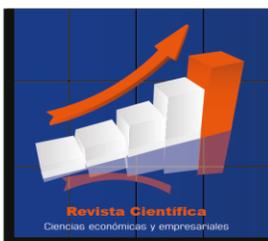
Resumen

Las Pymes son para la provincia de Manabí la esencia del crecimiento económico, de allí la necesidad de analizar un sector que tiene la mayor capacidad de contribución no sólo en ingresos, personal contratado, la flota atunera más grande del país, sino a nivel de gobierno, en recaudación. El objetivo de esta investigación es analizar los factores que determinan la competitividad de las pymes pesqueras de los cantones de Manta, Montecristi y Jaramijó, de allí que se destaca esta investigación porque puede aportar con conocimiento a este sector y ver surgir nuevas oportunidades para ellos. Es una investigación no experimental con un enfoque cuantitativo, y con un alcance descriptivo, se aplicó el mapa de competitividad del BID. Los hallazgos más significativos son los de aseguramiento de la calidad, que es donde ponen especial esfuerzo para lograr excelentes productos; de igual forma el factor que más requiere atención es el de gestión ambiental, siendo su punto crítico el manejo de los desperdicios y la protección del medio ambiente; se concluye que a través de un modelo de planificación estratégica se puede lograr cumplir el objetivo en beneficio de la comunidad.

Palabras Claves: Competitividad; planificación estratégica; innovación; mapa de competitividad del BID.

Abstract

SMEs are for the province of Manabí the essence of economic growth, hence the need to analyze a sector that has the greatest capacity to contribute not only in income, contracted personnel, the largest tuna fleet in the country, but at the government level, in collection. The objective of this research is to analyze the factors that determine the competitiveness of fishing SMEs in the cantons of Manta, Montecristi and Jaramijó, hence this research stands out because it can provide knowledge to this sector and see new opportunities emerge for them. It is a non-experimental investigation with a quantitative approach, and with a descriptive scope, the IDB competitiveness map was applied. The most significant findings are those of quality assurance, which is where they put special effort to achieve excellent products; likewise, the factor that requires the most attention is that of environmental management, its critical point being the management of waste and the protection of the environment; It is concluded that through a strategic planning model it is possible to achieve the objective for the benefit of the community.



Keywords: Competitiveness; strategic planning; innovation; IDB competitiveness map.

Resumo

As PMEs são para a província de Manabí a essência do crescimento econômico, daí a necessidade de analisar um setor com maior capacidade de contribuir não apenas em renda, pessoal contratado, a maior frota de atum do país, mas no nível do governo, em coleção. O objetivo desta pesquisa é analisar os fatores que determinam a competitividade das PMEs pesqueiras nos cantões de Manta, Montecristi e Jaramijó, destacando-se por contribuir com conhecimento para esse setor e ver novas oportunidades surgindo para eles. Trata-se de uma investigação não experimental, com abordagem quantitativa e, com escopo descritivo, foi aplicado o mapa de competitividade do BID. As descobertas mais significativas são as de garantia de qualidade, onde é feito um esforço especial para obter excelentes produtos; do mesmo modo, o fator que requer mais atenção é o da gestão ambiental, sendo seu ponto crítico a gestão de resíduos e a proteção do meio ambiente; Conclui-se que, por meio de um modelo de planejamento estratégico, é possível atingir o objetivo em benefício da comunidade.

Palavras-Chave: Competitividade; planificação estratégica; inovação; mapa de competitividade do BID.

Introducción

El caso de las empresas pesqueras es un tema analizado en países donde esta actividad es generadora importante de recursos, por el volumen de pesca que han logrado y el rédito económico. Las empresas como lo indica Valdés (2009) tienen como finalidad la presentación de productos, cuyo objetivo es lograr competitividad y posicionamiento en el mercado interno y externo. En Ecuador, los dueños de las grandes flotas atuneras, se han visto obligados a mejorar la calidad en los procesos y productos; de allí que hasta el año 2014 tenía el honroso puesto 71, respecto a buenas prácticas de pesca Soledispa, (2017)

La zona de influencia pesquera en la provincia de Manabí, la constituyen los cantones de Manta, Montecristi y Jaramijó, sector ubicado en la costa del Pacífico, cuya preferencia la constituye los dos muelles de aguas profundas que les permite realizar su actividad económica de forma rápida;

y por ser los primeros proveedores de la industria y el comercio. Aquí se concentra el 75% de la flota pesquera del país. La principal competencia es el mercado de Tailandia y Filipinas, quienes, por sus bajos costos de mano de obra, hacen que sea difícil competir en el mercado exterior.

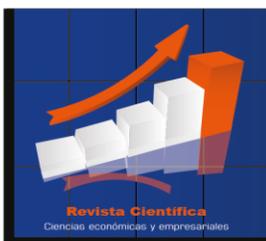
Si nuestra hipótesis afirma que el problema respecto a las empresas pesqueras es la competitividad del medio, entonces nos preguntamos ¿Qué factores determinan la competitividad de las PYMES pesqueras de los cantones Manta Montecristi y Jaramijó?; por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar los factores que determinan la competitividad de las empresas pesqueras de los cantones de Manta, Montecristi y Jaramijó. Es necesario entonces que se diga que la variable competitividad es fundamental en el análisis emprendido, así como, las empresas pesqueras.

Para un análisis mejor de esta temática tenemos el criterio de autores como Saavedra (2017), en su estudio realizado sobre una propuesta para la determinación de la competitividad, cuyo objetivo fue realizar una propuesta metodológica para la medición de la pyme latinoamericana, considerando criterios tanto internos como externos, cuya revisión de la literatura sobre la actividad empresarial de los estudios empíricos que han intentado medirla, por medio de una metodología basada en el mapa de competitividad del BID para la medición de los aspectos internos, teniendo como variable la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Para los aspectos externos de la competitividad empresarial se basa en el enfoque de competitividad sistemática de la CEPAL, teniendo como variable el nivel macro, nivel meso y nivel meta donde la muestra fueron 64 empresas de una población de 413 empresas cuyas encuestas nos dieron resultados que permitieron determinar que sí existe relación entre la competitividad y los factores internos y externos.

Importancia del Problema

Se considera necesario conocer algo más sobre competitividad puesto que es la variable importante de esta investigación, aquí se revisó el criterio de Labarca, Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial (2013), quien afirmó que:

Las empresas de un país deben protegerse contra las amenazas de la economía internacional; en efecto, la competencia internacional se ha vuelto más feroz que nunca, menores costos de transporte y comunicación, barreras arancelarias más bajas y la difusión de la tecnología se han



combinado para hacer más aguda la competencia en el ámbito internacional; y, esta ejerce una presión sin precedentes sobre todo los agentes económicos de un país, incluyendo la gerencia, la fuerza laboral y el gobierno. En un ambiente en el cual las empresas de un país deben mejorar continuamente para contrarrestar la amenaza que representa un ejército cada vez mayor de competidores, puede resultar desastroso para las empresas nacionales que la gerencia, la fuerza laboral o el gobierno no enfrenten el reto.

Para Ramírez y Ampudia (2018) luego de haber realizado su investigación en el sector comercial en Maracaibo, los factores de competitividad son:

Innovación, flexibilidad productiva y calidad, ubicándose en una categoría moderadamente satisfactoria, como oportunidad de mejora el indicador tecnología, se recomienda diseñar estrategias para fortalecer los recursos técnicos y procedimientos empleados para el sector productivo, donde se promueva en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar las mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano. (p. 16)

Dentro del concepto de competitividad podemos analizar lo afirmado por Botero, L. (2014) quien hace un análisis dentro del punto de vista micro-económico y macro-económico, nombrando a otros autores:

“Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio-económico. La ventaja de una organización estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, mismos de los que sus competidores carecen o tienen en menor medida, lo cual hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de ellos.”
Vega, A.; Flores M.; Solís M. (2011).

“La competitividad es una variable multifactorial que se compone de formación empresarial, prácticas administrativas, laborales y productivas, la innovación (interna o externa) y el progreso tecnológico” Corona, L. (2002), Escandón, D. Arias A. (2011).

“En realidad no hay consenso sobre el concepto de competitividad. Competitividad es una traducción libre de lo que en inglés es “Competitiveness”, que quiere decir: “justa, rivalidad”, y que deriva de la competencia. Económicamente, es la creación y mantenimiento de un mercado

en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda”. (Vega, A.; Flores M.; Solís M. 2011).

Aquí tenemos ya factores importantes para hablar de la competitividad que deben manejar las empresas del sector pesquero de Manta, Montecristi y Jaramijó, considerando uno de ellos la cercanía a los muelles de alto calado para poder acoderar sus embarcaciones y aprovisionarse de insumos para sus faenas de pesca; así como también, para poder vender sus productos extraídos del mar a empresas que pueden negociar estos en estado natural, refrigerados o transformados a través de las procesadoras de productos del mar, que en la zona cubren la principal fuente de actividad económica.

Para González y Martínez (2014) “la innovación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas y además socialmente responsables, en un entorno cada vez más complejo y cambiante”. Aquí los autores hablan de innovación, un concepto muy sencillo de entender; pero que no siempre podrá significar crear algo nuevo, sino que podría estar relacionado con implementar algo que ya existe. Con ello se entiende que una empresa puede crear algo y que no siempre le va a servir, sin embargo, eso mismo que ya está creado puede servir a otra y mejorar sustancialmente el resultado final y por ende aportar a ser más competitivo en un mercado cambiante por pequeño que sea.

Respecto al concepto, Fuentes, et al, (2016) afirmó como competitividad empresarial se puede conceptualizar como la capacidad para, rivalizando con otras empresas, alcanzar una posición comparativa favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores (Aragón y Rubio, 2005)

Con estos conceptos tenemos entonces la posibilidad de ser competitivos en tanto, conozcamos la competencia y se maneje con atención los factores que se pueden tener como diferenciadores de ellos, para que a partir de esto se marque el libre mercado y sea el que nos coloque en una sana ventaja competitiva.

Plan estratégico, puntal importante en la competitividad

Para que exista una verdadera competitividad, debe considerarse la realización de un plan estratégico, mismo que diferentes autores muestran sus condiciones, aquí se sugiere un modelo

que puede ser de fácil aplicación, y con resultados óptimos, que la empresa podrá adaptar a sus necesidades Sáinz de Vicuña (2017):

Dimensiones clave de toda estrategia empresarial	Planes globales o corporativos	Planes de negocio
Ámbito	<p>Ámbito: todo el conjunto empresarial.</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las estrategias de desarrollo y crecimiento. - De expansión y diversificación. - De compras. - Políticas de Inversión y similares 	<p>Ámbito: Las actividades de las diferentes empresas.</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de desarrollo para el negocio. - Desarrollo de nuevos mercados. - Desarrollo de nuevos productos similares
Metas y Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la facturación global - Rentabilidad - Beneficios en acción y similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de las ventas de la empresa. - Rentabilidad de la empresa - Cash-flow y similares
Asignación de recursos	Entre los negocios y entre las áreas funcionales comunes.	Entre las diferentes funciones de la empresa
Ventaja competitiva sostenible	Se generan mediante una mejor gestión de los recursos de la empresa o la búsqueda de sinergias entre las diferentes empresas.	Se generan mediante el desarrollo de eficaces estrategias competitivas, competencias básicas, fortalezas de las empresas, etc.
Sinergia	Se genera entre recursos, tecnologías o competencias básicas compartidas entre las diferentes empresas.	Se genera entre recursos y competencias de su empresa: imagen, fortaleza de las marcas y similares.

Figura 1: Modelo de plan estratégico, autor José Sainz de Vicuña (2017)

Metodología

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), se la define como una investigación no experimental con un enfoque cuantitativo, y con un alcance descriptivo.

Con un enfoque cuantitativo porque es secuencial y probatorio, esta lleva un orden riguroso, con ella podemos medir las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos y de esta forma extraer una serie de conclusiones en la que lleguemos al objetivo de nuestra investigación. No experimental porque parte de un tema que ya se ha dado, pero con enfoque propio de autor.

Los autores del presente trabajo son quienes se involucraron en la investigación. Para la recolección de la información se realizó encuesta a los Gerentes, dueños, directores o personal encargado de las empresas pesqueras de los cantones Manta, Montecristi y Jaramijó. La muestra la constituyen 18 empresas del sector ya indicado, esta información se la obtuvo de la base de la Cámara de Industrias de Manta, donde se escogió una muestra aleatoria del sector entre las pequeñas y medianas. Es una técnica de recolección de información probabilística, aleatorio simple.

El objetivo principal de la técnica de encuestas fue conocer en qué condiciones se encuentran las empresas del sector, específicamente en sus procesos, además de esto verificar si los colaboradores cumplen con su función encomendada dentro de la organización. Para esta actividad se utilizó el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La primera etapa de desarrollo se basó en la determinación del sector que se deseaba estudiar, y por ser el de mayor crecimiento e influencia económica se escogió el pesquero. En segunda instancia se debía hacer la recopilación de la información para lo que se determinó las empresas del sector, a partir del aporte de la Cámara de Industrias de Manta. Luego se estableció la encuesta a utilizar y se visitaron las empresas seleccionadas, repartidas por ubicación con los autores y con la ayuda de alumnos de la ULEAM, para luego de obtener la información consolidar la base de datos en el software SPSS y finalmente interpretar los resultados.

Resultados

Una vez procesadas las respuestas de los gerentes/propietarios de las pymes de estudio, se obtuvieron los resultados que muestran el porcentaje de ejecución de los factores de competitividad:

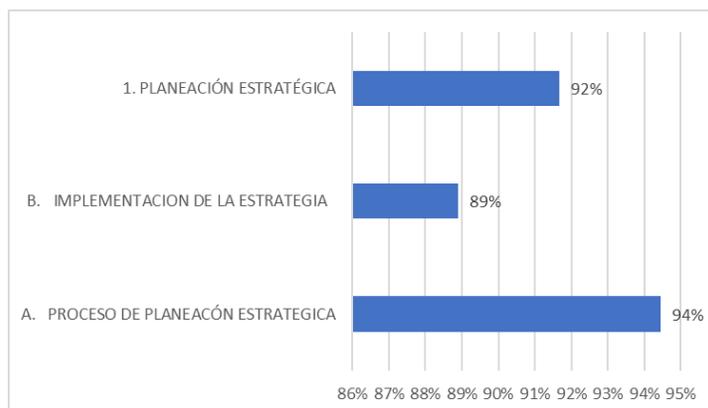


Figura 2: Planificación Estratégica

Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

Dentro de los factores determinantes de la competitividad está la Planificación Estratégica, en el gráfico observamos que sus componentes son el proceso de planificación propiamente dicho que se lo realiza en un 94% y luego la implementación de la estrategia como tal, en el gráfico observamos está en 89%, que, si bien no está muy por debajo del primer proceso, pero se considera que debe ir a la par la planificación y la acción.

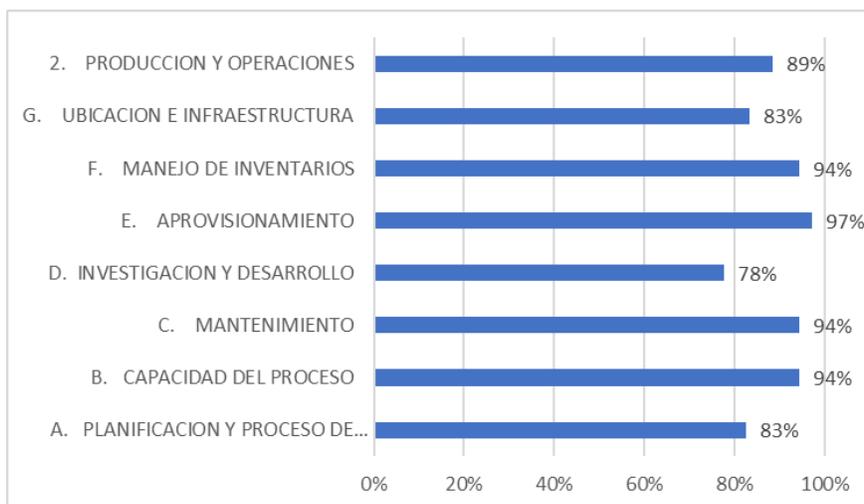


Figura 2: Producción y operaciones

Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

En este nivel dos de la encuesta que corresponde a Producción y Operaciones, las respuestas son variables, no bajan del 75% que podría entenderse como aceptable ya que se consideran todos los

factores, sin embargo, el que tiene el porcentaje más bajo es Investigación y Desarrollo 78%, es decir todavía no tenemos una cultura de innovación para crear nuevos productos, para mejorar técnicas de producción, ya que no todas las empresas la implementan. En segundo lugar, la planificación y la ubicación geográfica con un 83%, es necesario coincidir con el criterio de índole administrativo que nos indica que sin planificación nada puede tener un buen resultado, además que es importante la ubicación geográfica e infraestructura para un mejor desarrollo de los productos.

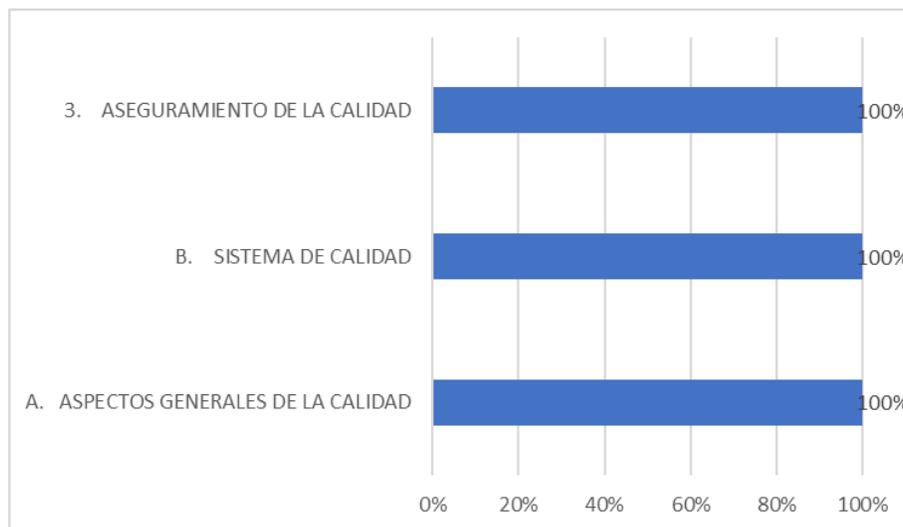


Figura 3: Aseguramiento de la Calidad
Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

En la sección tres se trata sobre el aseguramiento de la calidad, observando el cumplimiento al ciento por ciento en lo que respecta, es entendible que todos aplican controles, primero para la selección de la materia prima, en segundo lugar el establecer los controles necesarios en los procesos para cumplir con los requerimientos de los clientes, en tercer lugar el servicio post venta para saber que se puede mantener una fidelidad por parte de los clientes, en general son todos los procesos claros para entregar productos de buena calidad.

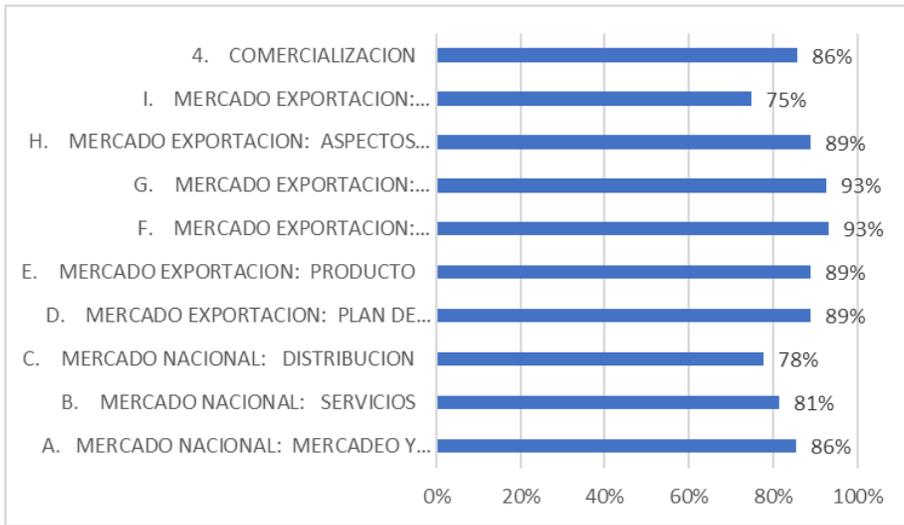
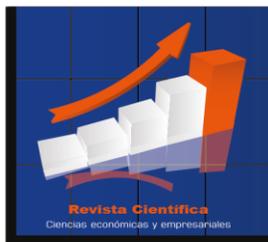


Figura 4: Comercialización
Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

Dentro la cuarta etapa de criterios, se encuentra la comercialización y abarca 9 sub etapas, en ellas los datos de mayor consideración lo constituyen el criterio de mercado de exportación, porque no todas las empresas apuntan a esos mercados de allí su porcentaje del 75%, luego de ello observamos que la distribución en el mercado nacional también debe observarse, no es desconocido que el mercado nacional es muy exigente y una competencia marcada no sólo con las empresas del sector, sino también con empresas de la provincia de Santa Elena. El mercado nacional lo constituye un punto de mayor cuidado, sin embargo, también el internacional debe ser una meta que deben considerar puesto que les obliga a ser más eficientes en los resultados para competir con otros países.

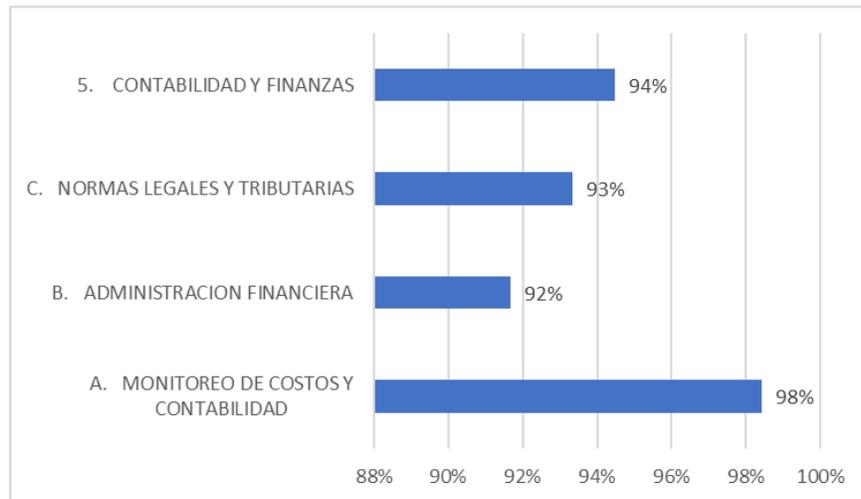


Figura 5 Contabilidad y Finanzas

Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

En general los resultados son bastante buenos respecto al sector, tener un porcentaje mayor al 90% en aplicación de estrategias es bastante bueno, las empresas siempre se preocupan de monitorear costos, precio de venta competitivo, cumplir con las obligaciones tributarias, administrar valores de forma adecuada, es decir, en general se está pendiente de la parte financiera de forma adecuada.

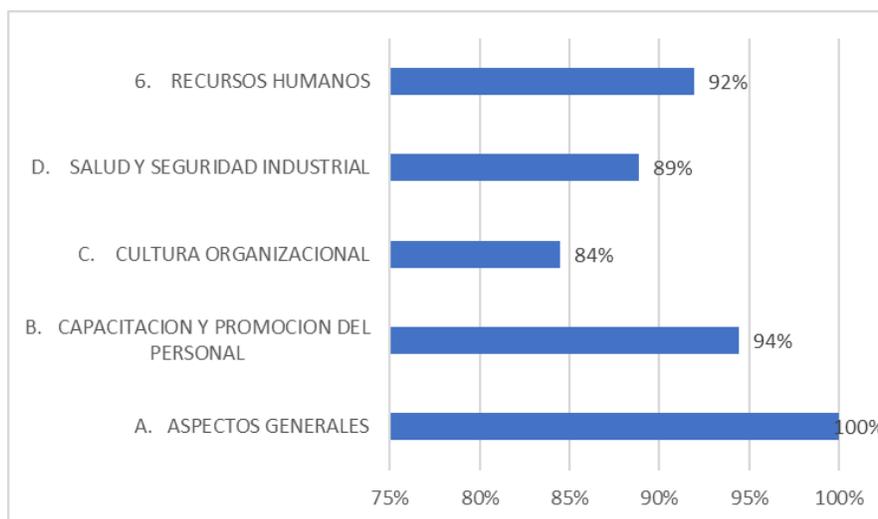


Figura 6 Recursos Humanos

Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

En la sexta etapa de análisis reafirmamos el criterio que la Cultura Organizacional dentro de la empresa es un aspecto tan importante, por ello se dice que es el alma de la organización; y, es precisamente donde vemos el porcentaje menor de cumplimiento, es decir que posiblemente no hay políticas claras respecto a acciones a tomar de los directivos, por ejemplo, si planifican capacitaciones para el personal, si se preocupan por un mejor ambiente de trabajo, si la empresa reúne las condiciones de seguridad para las personas, entre otros aspectos; es así como vemos que el porcentaje del 89% en este aspecto indica que se deben mejorar las condiciones de trabajo, un aspecto bueno es que todos coinciden que hay una organización dada a través de organigrama funcional y eso es muy importante.

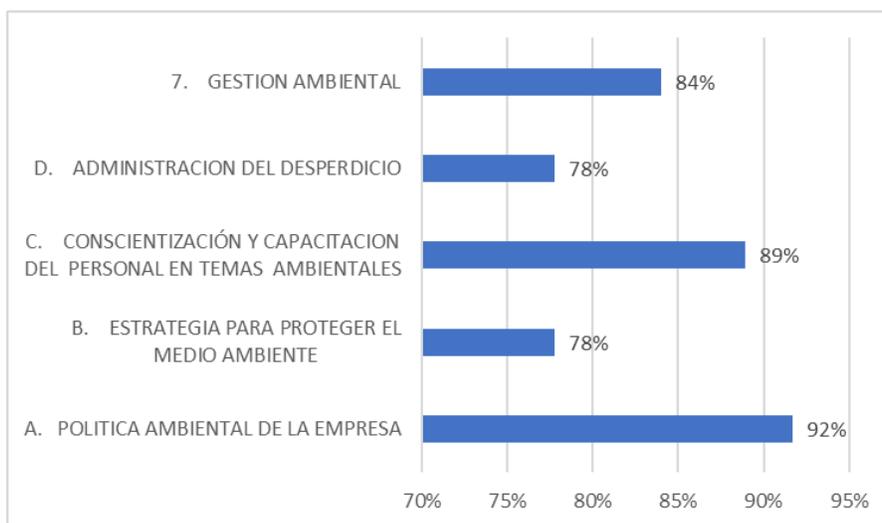


Figura 7: Gestión Ambiental
Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

La etapa 7 corresponde a la gestión ambiental y en este aspecto si bien no es muy bajo el promedio, pero aspectos como el manejo del desperdicio es un punto crucial para casi todas las empresas, en primer lugar porque las aguas deben ser tratadas previo a su entrega a los canales de aguas servidas y esto implica un costo que no todos están dispuestos a asumirlo y en el mismo nivel está la implementación de estrategias para proteger el medio ambiente; muy acertadamente en la mayoría de empresas han capacitado al personal en temas ambientales pero es cierto que la

política ambiental que la mayoría tiene, debe ser puesta en práctica de forma técnica para que no quede en letra muerta en algún documento de la organización.

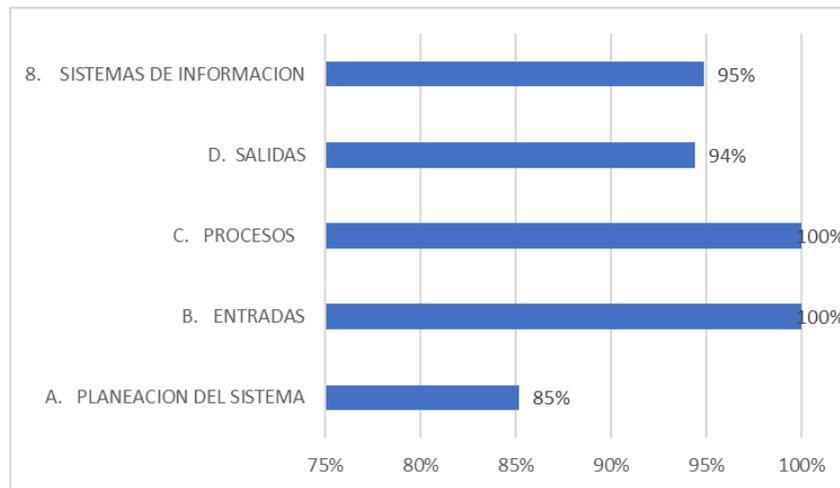
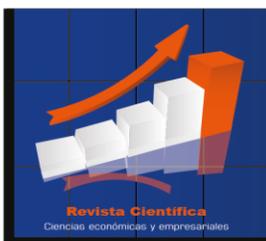


Figura 8: Sistemas de Información
Fuente: Empresas del sector atunero de Manta, Montecristi y Jaramijó, Ecuador, 2019

Finalmente en la etapa 8 se analizan los sistema de información, es decir la forma de manejo de la información importante de la empresa, aquí observamos como punto crítico la planeación del sistema que tiene el 85%, mismo que si bien es cierto no es bajo, sin embargo, de pronto les falta actualizarse en los nuevos software para el ingreso de la información que maneje procesos, las entradas y salidas de documentos que respalden el proceso mismo de producción, pero para todo ello se debe planificar para que este software cubra las expectativas de la organización y sea de fácil manejo para un personal adecuadamente capacitado.

Discusión

Para hacer un análisis más elocuente respecto a los hallazgos encontrados, frente al criterio de los autores y lo que la experiencia y el estudio nos indica, es necesario establecer un criterio que desde el inicio se afirmó con la hipótesis respecto a que los factores de competitividad son el principal indicio de progreso de las PYMES pesqueras de los cantones de Manta, Montecristi y Jaramijó.



Al utilizar la encuesta cuyo documento fue validado por el BID, tenemos factores considerados importantes para determinar la competitividad, y existen varios autores que al referirse a este término incluyen los factores analizados, por ejemplo, Labarca (2013) junto con Fuentes (2014) afirman que la empresa debe protegerse de la competencia, para ello lo primero es conocerla y luego hacer algo que pueda marcar la diferencia para ocupar el primer lugar dentro de la competencia.

Ramírez y Ampudia (2018) ya hablan de varios de los factores como la innovación, flexibilidad productiva y calidad, es decir aspectos fundamentales y que se ha realizado la medición para saber si estas empresas conocen sobre productos nuevos que apuntan a la innovación, la calidad que no puede dejarse de lado jamás y la flexibilidad en la producción, por ejemplo, cuando hay las vedas del atún y no pueden salir a sus faenas de pesca las flotas nacionales y cómo se debe aprovisionar la industria para estos meses.

Vega, et al (2011) ya nos indica que para lograr competitividad se necesita establecer metas alcanzables, sostener la empresa en el tiempo y mejorar su posición económica, es decir los factores analizados coinciden con este criterio, por lo que se considera que se ha abarcado los aspectos más relevantes que nos den un resultado más cercano a la realidad del sector.

Otro aspecto importante de discusión es lo afirmado por González y Martínez (2014) respecto a la innovación, puesto que como lo afirmamos en los resultados, las empresas ya saben que para permanecer en el mercado deben ser innovadores, es decir, crear nuevos productos, pero también es importante mejorar los actuales, lo que se constituye otra forma de innovación, además de los procesos de post venta que también puede colaborar en esta misma línea de trabajo.

Para nuestra afirmación de la hipótesis se concluye que es necesario que exista un plan estratégico, puesto que él se constituye en un puntal importante para la competitividad ya que como se conoce por la ciencia administrativa, todo lo planificado es más fácil de lograr un cumplimiento y resultados más viables que cuando no se hace uso de esta herramienta.

En el sector existen gran cantidad de industrias dedicadas al proceso de productos del mar, se crea un margen de suspicacia cuando decimos que se ha realizado este proceso de toma de información a un grupo de ellas, sin embargo, las organizaciones consideradas son aquellas que

tienen más influencia en el medio y cuyo desempeño es visible tanto en el mercado local como nacional, puesto que sus productos son de fácil acceso a la comunidad.

Conclusión

Una vez que se han analizado los aspectos de esta encuesta compuesta por ocho fases cuya importancia se destaca, es necesario mencionar que cada empresa está siendo manejada desde el criterio de su gerente y mandos medios, pero ninguna podrá tener éxito si no aplica la planificación estratégica como una norma de permanencia en un nicho de mercado deseado. Claro está que esta planificación, como lo hemos observado, no tendría ninguna validez si no se aplican las estrategias en forma exacta a como se indicó en un documento, socializado al personal para que todos se orienten a un mismo objetivo y se cumplan las metas establecidas. La mejor forma de evaluar si se maneja adecuadamente cada estrategia, es precisamente a través de la evaluación de los procesos, de las personas y de los resultados contables y económicos, allí estriba fundamentalmente la medición más clara de aplicación de estrategias. Aquí se propone un modelo de planificación estratégica realizado con la colaboración de alumnos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí:

Plan de acción para el mejoramiento de la competitividad de las Pymes de los cantones Manta, Montecristi y Jaramijó

Debilidad o necesidad	Actividad	Estrategias	Medios para verificar el cumplimiento	Plazo	Responsable
Estrategias en su planeación					
Desarrollar y organizar los criterios y líneas de acción necesarios para afrontar los retos de una economía abierta y dinámica. ¡Error! No se encuentra el origen	Formulan los objetivos, detallan los elementos de la planeación estratégica	El equipo de la organización, sean estos ejecutivos o funcionarios de la organización deben tomar decisiones sobre el rumbo de la compañía, les corresponde la tarea de definir los objetivos y políticas organizacionales.	Documento donde quede reflejado los objetivos y las decisiones tomadas.	Corto Plazo	Empresario

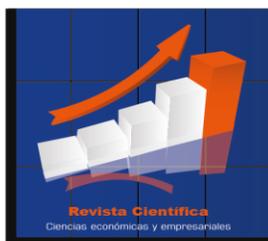


de la referencia.					
Estrategia básica escrita					
No solo formatos pre-establecidos o plantillas.	Buscar un plan apegado a las necesidades y características de tu empresa, ideas frescas, e innovadoras.	Utilizar un lenguaje muy sencillo para el enunciado de tal forma que cualquier persona pueda entender claramente lo que significa y qué se espera obtener con este objetivo.	Documento que refleje la participación de cada uno de los puestos de trabajo en todos los niveles.	Corto Plazo	Empresario
Políticas para la Toma de decisiones					
Se destaca la importancia de las ciencias del comportamiento, incluye las decisiones cuantitativas y cualitativas. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.	Organizar grupos de trabajos.	Se requiere de la participación de muchas personas para el logro de efectividad. Observaciones de aquellos errores que los superiores o gerentes tienden a cometer	Comprobar la asistencia a reuniones mediante la respectiva firma.	Corto plazo	Gerentes, Directivos, Ejecutivos
Desarrollo del Análisis FODA					
Enfoque sistémico, presentando como resultado un análisis FODA para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la empresa ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.	Técnicas de análisis interno y externo. Matriz FODA	Determinar los factores que pueden favorecer u obstaculizar los análisis.	Revisión constante de la Matriz FODA	Corto Plazo	Empresario
El Proceso de Producción, calidad y costos competitivos					
Optimizar los recursos, mejorar los costos y posicionarse en el mercado. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.	Realizar técnicas y métodos para la distribución de los costos generales, su buen manejo y cumplimiento de especificaciones de calidad.	Se aplican en base a la experiencia, se concentran en incrementar el nivel de producción y desempeño del recurso humano.	Documento donde refleje los posibles cambios en el proceso de producción acompañado de la aceptación de quienes lo realizan.	Corto y largo plazo	Empresario

El Proceso de Producción y su Flexibilidad					
Es muy importante que la empresa sea flexible en todos sus ámbitos y se adapte rápidamente a la nueva situación para desarrollar y mantener una producción para satisfacción de los clientes. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.	Tanto las organizaciones como los individuos, deben desarrollar y mantener una alta flexibilidad y capacidad de aprendizaje para conseguir una adaptación continua al entorno.	Crear condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.	Plan para permitir cambios en los procesos de producción.	Corto plazo	Empresario
Plan de contingencia para ampliar la producción.					
Deberá tener un plan en caso de ampliación de producción ya que puede haber incrementación en los pedidos.	Realizar un análisis aproximado de la capacidad de producción.	Análisis del mercado e identificar las necesidades del cliente.	Documento donde se identifique el plan de ampliación de producción.	Corto plazo	Empresario
La Innovación en los procesos de la empresa para su supervivencia	Incremento de Tecnologías y mano de obra.	Cambio radical en los modelos económicos y de gestión de las empresas	Incluir al personal en el Plan de innovación en los procesos de producción.	Corto plazo y largo plazo	Empresario

Las empresas mejor posicionadas en el mercado y que realmente se han vuelto competitivas son aquellas que a más de ofrecer productos de calidad, manejan publicidad donde se informa las medidas de manejo ambiental o huella ecológica que esperan dejar en la comunidad, ellas son precisamente las que aplican normas como las ISO 9001 de calidad y las 14001 de ambiente, esto hace que personas con un nivel de conciencia verde, prefieran sus productos puesto que no sólo satisfacen las necesidades del ser humano, sino que también contribuyen en el cuidado del ambiente que nos atañen a todos.

A cada empresa se la puede calificar por sus respuestas, pero no se puede ser totalmente definitivo puesto que cada una está tratando de implementar nuevos esquemas que los ayudan a permanecer en el mercado, a crecer con el financiamiento privado interno o externo, a



consolidarse con sus proveedores de materia prima para que en conjunto se den resultados favorables para todos; es aquí donde decimos que las buenas prácticas empresariales tienen más repercusión que cualquier medio de publicidad que se busque para crecer, sino basta con ser pro-activos en ser sustentables en el tiempo.

Anexos

MAPA DE COMPETITIVIDAD

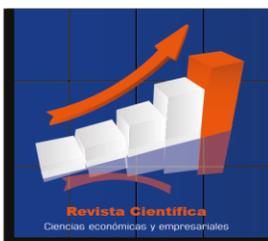
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

A. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	
1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables en su ejecución y cumplimiento.
1.4	La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.
1.6	Al planear se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	
1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.
1.10	La planeación estratégica da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION	
2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.
2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en un plazo establecido.
2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.
2.4	La planeación de la producción está basada en pronósticos de ventas.
2.5	Existen medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.
2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).
2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.
B. CAPACIDAD DEL PROCESO	
2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.
2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.
C. MANTENIMIENTO	
2.10	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.
2.11	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos.
2.12	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.
2.13	La empresa establece como política un programa de mantenimiento predictivo.
2.14	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).
2.15	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de una indemnización adecuada.
D. INVESTIGACION Y DESARROLLO	
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.
E. APROVISIONAMIENTO	
2.20	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).
2.21	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.
2.22	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.
2.23	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en el siguiente orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.
F. MANEJO DE INVENTARIOS	
2.24	La empresa tiene como política negociar con los proveedores los plazos de entrega de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo.
2.25	Se mantiene un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el deficiente manejo.
2.26	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.
2.27	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el Kardex (tarjetas o electrónico).
G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA	
2.28	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.
2.29	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.

Referencias



1. Botero, L. (2014). Internacionalización y Competitividad. Revista Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, Vol. 22, núm. 32, julio.diciembre 2014, p. 188.
2. Demuner Flores, M. d., & Mercado Salgado, P. (2012). Determinantes de competitividad empresarial. XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, 1-18.
3. Fuentes, N., Osorio, G. & Mungaray, A. (2016). Capacidades Intangibles para la Competitividad Microempresarial en México. Revista Problemas del Desarrollo, vol. 186 No. 47, de julio a septiembre, p. 85. <http://probdes.iiec.unam.mx>
4. Labarca, N. (2013). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Omnia, p. 158-184
5. Pérez, O. (31 de 03 de 2016). Planeación Estratégica. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/6-consejos-para-la-planeacion-estrategica-de-tu-empresa>
6. Porter, R., (2012) Análisis Porter de las cinco fuerzas en Competitividad. Capítulo 3 sección 1, p. 64-82.
7. Ramírez, R., y Ampudia, D. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. Revista RECITIUTM, Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. ISSN: 2443-4426, Vol. 4 No. 1 (2018), p. 16.
8. Soledispa, F. (2017). La Calidad y Competitividad en las Empresas de la ciudad de Manta - Ecuador. Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria, 1-10.

References

1. Botero, L. (2014). Internationalization and Competitiveness. Strategic Sciences Magazine, Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, Vol. 22, no. 32, July.December 2014, p. 188.
2. Demuner Flores, M. d., & Mercado Salgado, P. (2012). Determinants of business competitiveness. XVIII International Congress of Accounting, Administration and Informatics, 1-18.

3. Fuentes, N., Osorio, G. & Mungaray, A. (2016). Intangible Capacities for Microenterprise Competitiveness in Mexico. *Development Problems Magazine*, vol. 186 No. 47, from July to September, p. 85. <http://probdes.iiec.unam.mx>
4. Labarca, N. (2013). Theoretical considerations of business competitiveness. *Omnia*, p. 158-184
5. Pérez, O. (03/31/2016). Strategic Planning. Obtained from <https://blog.peoplenext.com.mx/6-consejos-para-la-planeacion-estrategica-de-tu-empresa>
6. Porter, R., (2012) Porter's analysis of the five forces in Competitiveness. Chapter 3 section 1, p. 64-82.
7. Ramírez, R., and Ampudia, D. (2018). Business Competitiveness Factors in the Commercial Sector. *RECITIUTM Magazine, Electronic Magazine of Science and Technology of the Marcaibo University Institute of Technology*. ISSN: 2443-4426, Vol. 4 No. 1 (2018), p. 16.
8. Soledispa, F. (2017). The Quality and Competitiveness in the Companies of the city of Manta - Ecuador. *Mikarimin. Multidisciplinary Scientific Review*, 1-10.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).