

Hacia la expansión del comercio internacional de la empresa local: propuesta de un plan para el estudio de la competitividad en empresas exportadoras de productos terminados ubicadas en la ciudad de Guayaquil

Ana María Alcívar, Msc.

Profesora Universitaria. Experiencia profesional en las áreas de: administración de empresas, gestión de proyectos sociales y productivos, marketing de productos, marketing de servicios.

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Guayaquil - Ecuador.
directorcomercioexterior@uteg.edu.ec

Fecha de recepción: 26 de enero de 2015 / Fecha de aprobación: 16 de abril de 2015

Resumen

El presente artículo tiene como fuente la tesis elaborada por la autora, que le permitió obtener el grado académico de Magíster en Comercio Exterior. La investigación abordó la temática de la competitividad empresarial, que resulta de máxima actualidad, especialmente para aquellas empresas que tienen visión y buscan expandirse más allá de los mercados locales; y para aquellos países que consideran primordial los procesos de integración, en un mundo cada vez más globalizado, competitivo y exigente, donde se destaca y permanece aquel que evoluciona junto con los cambios vertiginosos que se dan en el ámbito global.

El problema de investigación fue *¿Qué factores inciden en la falta de identificación de indicadores que permitan estudiar fiablemente la competitividad en empresas exportadoras de productos terminados?* El objetivo general de la investigación fue *Diseñar un plan que permita estudiar a través de indicadores, la competitividad de las empresas exportadoras de productos terminados de la ciudad de Guayaquil.*

Para realizar el presente artículo, se tomó como referencia la epistemología del empirismo pragmático, que permitió realizar un abordaje amplio acerca del objeto de estudio (competitividad empresarial). Se analizaron siete modelos de competitividad empresarial propuestos a través de libros, artículos científicos y tesis de cuarto nivel, por autores provenientes de Colombia y México.



Este estudio tuvo un diseño no experimental, transeccional-descriptivo, método cuantitativo. Una hipótesis con dos variables, de igual modo, las técnicas de investigación utilizadas fueron la revisión documental y documentación bibliográfica.

Los resultados se ordenaron a partir del método estadístico Clúster y permitieron elaborar la propuesta de Plan de Competitividad para las empresas exportadoras de productos terminados de la ciudad de Guayaquil de los sectores: alimentos procesados, artesanías, automotriz, elaborados de cacao, productos farmacéuticos y químicos, textiles – confecciones – cuero y calzado.

Palabras clave: *competitividad empresarial, empresas exportadoras, productos terminados, plan de competitividad, modelo de competitividad, indicadores.*

Abstract

The source of this article is the thesis developed by the author, which allowed her to obtain the degree of Master in Foreign Trade. The research addressed the issue of business and competitive management, which is trendy nowadays, especially for those companies who have vision and are looking to expand beyond local markets; and for those countries that consider primordial the integration processes, in an increasingly globalized, competitive and demanding world, where it stands and remains one that evolves with the rapid changes occurring in the global scope.

The research question was: what factors influenced in the lack of identify indicators that allow to reliably studying the competitiveness of exporters of finished products? The overall objective of the research was to: Design a plan that allows studying using/through indicators, the competitiveness of the different exporter enterprises of finished products in Guayaquil.

To develop this article, as reference, the pragmatic empiricism epistemology was taken, as it allowed a comprehensive approach to the object of study (business competitiveness). Seven models proposed business competitiveness through books, scientific papers and theses fourth level, as authors from Colombia and Mexico were analyzed.

This study was a non-experimental, trans-descriptive, quantitative method design. One hypothesis with two variables; also the research techniques used were the documentary reviews and bibliographical documentations.

The results are ordered from the statistical Cluster Method and helped to develop the proposed Competitiveness Plan for companies exporting finished products in Guayaquil from the following sectors: Processed Foods, Crafts, Automotive, Processed Cocoa product, Pharmaceuticals and Chemicals, Textiles - clothing - leather and footwear.

Keywords: *business competitiveness, exporters, finished goods, competitiveness plan, model of competitiveness indicators.*

Introducción

La corriente de la competitividad se exterioriza por el proceso de la globalización, es un condicionante en la transformación de los patrones de producción, distribución y comercialización a nivel regional y mundial. Se manifiesta a nivel empresarial, industrial, territorial y de naciones; en el caso de las empresas e industrias con el principal objetivo de sostener y expandir su participación en mercados locales e internacionales, a través de la producción de bienes y servicios altamente competitivos en todo sentido; y en el caso de territorios y países, con la finalidad de aumentar el nivel de exportaciones y atraer la mayor capacidad de los flujos de inversión extranjera directa, a través de la vinculación a espacios económicos potencialmente atractivos en función de la situación geográfica, el nivel de intercambio comercial, la orientación política y la capacidad de desarrollo, permitiendo elevar la calidad de vida de la población.

Michael Porter (2011) señala que la competitividad es la productividad con la que un país utiliza sus recursos (humanos, capital y naturales) y lo que importa para la prosperidad de un país, no es con lo que las industrias compiten sino cómo se compete en las industrias, por lo que la productividad en una economía nacional se deriva de una combinación de empresas nacionales y extranjeras. Indica también que en una economía, solo las empresas competitivas están en capacidad de crear riqueza y puestos de trabajo, que los países deben competir para ofrecer un entorno mejor y más productivo para los negocios y que los sectores público y privado están para desempeñar roles diferentes, pero relacionados entre sí en la creación de una economía más fructífera dentro de una nación.

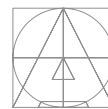
En la actualidad, ninguna nación puede estar lejana a las corrientes de competitividad, globalización e innovación, por lo tanto, en Ecuador se debe trabajar en desarrollar dos aristas: la competitividad macroeconómica y la competitividad microeconómica. La primera se refiere a crear las condiciones a nivel estatal y por regiones productivas, y la segunda a implementar estrategias a nivel empresarial e industrial para

mejorar la calidad de los negocios y el medio ambiente, y lograr la sofisticación de las operaciones de las compañías que se desarrollan en el país.

El problema identificado se caracteriza por la falta de innovación tecnológica, enfoque en resultados, creación de valor compartido, planeación estratégica, enfoque hacia el futuro, nivel de calidad del desempeño, nivel de eficiencia en la utilización de los recursos, gestión innovadora, políticas de agregación de valor a los bienes y servicios producidos.

En el caso de Ecuador, en los sectores industrial y empresarial esta situación problemática se ha presentado históricamente debido al propio modelo de desarrollo que el Estado manejó hasta el año 2007, donde no se detectó la necesidad de aplicar el concepto y la cultura de competitividad. Primero por el mantenimiento de la dinámica de exportación y segundo por la falta de competencia en el mercado local, lo que ha arrastrado como consecuencia unos bajos niveles de productividad, calidad, valor agregado y oportunidades de participación de los bienes y servicios terminados (sectores secundario y terciario de la economía) ecuatorianos en mercados extranjeros, viéndose el país prácticamente obligado a mantener la oferta exportable tradicional basada en productos primarios (materias primas o commodities), aportando al registro de bajos índices de competitividad en los indicadores relacionados a estas actividades que se analizan en los estudios anuales a nivel país realizados por los organismos internacionales.

Cabe destacar que en la actualidad el estado ecuatoriano a través del gobierno central y de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) lleva adelante un mega proyecto que tiene como objetivo principal cambiar ese patrón histórico de producción primario-extractivista exportador a secundario - terciario exportador, privilegiando la producción diversificada, eco-eficiente y con mayor valor agregado, trabajando directamente en los sectores industrial y empresarial, ese mega proyecto es la Transformación de la Matriz Productiva, que se sustenta en el conocimiento y el talento humano, a través del desarrollo de las potencialidades de los ecua-





torianos. Es evidente que surge la necesidad de que el sector empresarial de la ciudad de Guayaquil, se prepare para ser altamente competitivo.

Para Porter (2009) la riqueza de las naciones se gesta en el nivel microeconómico, es decir por las empresas que operan en cada economía, la competitividad en esta escala se mide por tres elementos:

Tabla 1 Elementos y conceptos de la Competitividad Microeconómica	
Calidad de los negocios nacionales y el medio ambiente	Las condiciones externas del entorno empresarial permiten que la empresa tenga innovación y productividad.
Estado del Desarrollo grupal	Una masa crítica de empresas e instituciones en cada campo para aprovechar las eficiencias y externalidades entre las entidades relacionadas.
Estado del Desarrollo grupal	Competencias internas, las capacidades y sofisticación de las prácticas de gestión de las empresas

Fuente: Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (Porter, 2009)
Elaboración: Autor.

Por otro lado para Mintzberg, Henry (1997), la competitividad empresarial es la capacidad con la que cuenta una empresa u organización de cualquier tipo, para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permiten poseer y preservar una posición destacada en el entorno socioeconómico en que se desenvuelve. Estas ventajas comparativas son únicas de la empresa, por lo tanto los competidores no las poseen.

Los autores señalados, junto con los demás abordados dentro del proceso investigativo, coinciden en la definición de factores y variables que deben ser considerados y analizados para determinar el nivel de competitividad de las empresas asentadas en mercados locales, los cuales giran alrededor de los ejes en el Esquema 1.

El aporte de esta investigación es proponer una herramienta de medición del nivel de competitividad que pueda ser aplicado en empresas exportadoras de productos terminados de los sectores: alimentos procesados, artesanías, automotriz, elaborados de cacao, productos farmacéuticos y químicos, textiles – confecciones – cuero y calzado.



Materiales y métodos

Hipótesis

Se diseña un plan con indicadores que permita estudiar y medir la competitividad empresarial, entonces se podrá sugerir su aplicación en empresas exportadoras de productos terminados de la ciudad de Guayaquil.

El estudio fue de tipo cuantitativo, lo que permitió medir el objeto de estudio a través de la utilización de herramientas estadísticas. Se aplicó la investigación descriptiva, se identificaron y analizaron las características o propiedades específicas para este caso en particular, de los modelos de competitividad empresarial existentes.

El propósito de la investigación descriptiva es especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que sea motivo de análisis, por lo que describe tendencias de un grupo o población. Es decir que este tipo de investigación solo pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se hace referencia, por lo que el objetivo básico es éste, mas no determinar cómo se relacionan. Hernández Sampieri (2010, pág. 80).

En los estudios de tipo descriptivo el propósito consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto significa detallar como

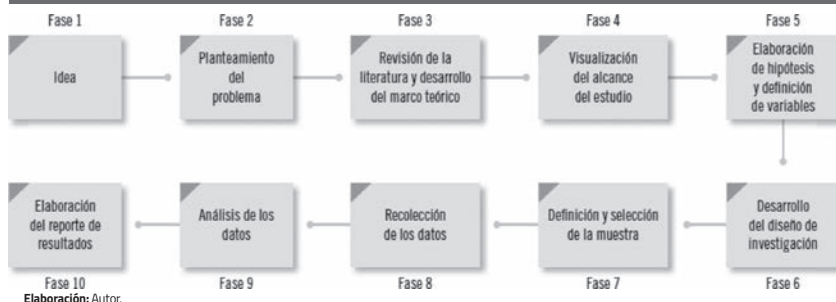


son y cómo se manifiestan. Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

ño de la muestra, seleccionando los elementos muestrales por medio de listado o marco muestral. Se definió un tipo de muestra estratificada, pues los elementos deben cumplir con ciertos parámetros para formar parte de la muestra.

Esquema 2

Diseño de Investigación Cuantitativa



Población: 291 empresas asentadas en la ciudad de Guayaquil que se dedican a la exportación de productos de todos los sectores considerados por FEDEXPOR.

Muestra: 57 empresas asentadas en la ciudad de Guayaquil que cum-

El método de investigación utilizado fue el método no experimental que se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández Sampieri, 2010).

En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Población y Muestra

Se consideró como población a las empresas exportadoras de productos terminados de la ciudad de Guayaquil registradas en FEDEXPOR (Federación Ecuatoriana de Exportadores), que en su totalidad suman 291 empresas que se encuentran asentadas en la ciudad de Guayaquil y realizan procesos de exportación en los sectores considerados.

Para definir la muestra se escogió el método Probabilístico, se procedió a definir el tama-

plen con los siguientes criterios de inclusión:

- Empresas exportadoras de productos terminados en los siguientes sectores: alimentos procesados, artesanías, automotriz, elaborados de cacao, productos farmacéuticos y químicos, textiles – confecciones – cuero y calzado.
- Empresas asentadas en Guayaquil que exporten a través del puerto marítimo Simón Bolívar de Guayaquil.
- Empresas multinacionales y locales que operan en Guayaquil.
- Empresas que exporten de manera semanal, mensual y bimensual.

Fuentes y técnicas para la recolección de información

Por el carácter de la investigación, las fuentes para la recolección de la información fueron fuentes secundarias, es decir se obtuvo la misma a través de diferentes entes que estudian la competitividad en general y la competitividad empresarial como tal, que constituye el objeto de estudio.

- Organismos
- Tesis de Maestría
- Tesis de Doctorado
- Libros
- Artículos científicos

La técnica utilizada para realizar la recolección de la información fue la revisión documental, es



decir, se recopilaban las fuentes bibliográficas, se estudió y analizó cada una de ellas, se definieron los modelos e indicadores de competitividad empresarial a analizar y se determinaron los autores a estudiar.

Una vez realizado todo el proceso investigativo acerca del objeto de estudio que es la competitividad empresarial, se procesó la información utilizando primero Microsoft Excel y a partir del análisis de los factores y variables que inte-

gran los modelos de competitividad empresarial propuestos por los autores tomados como referencia para el presente estudio, se procedió a discriminar las variables más importantes de cada uno de ellos, quedando 50 variables, e identificar cuáles de estas eran consideradas por los autores; utilizando el método de escala se definió otorgar puntuación 0 si la variable no era considerada por el autor y puntuación 1 si la variable era considerada por el autor, quedando expresado de la siguiente manera:

Tabla 2

Variables de competitividad empresarial

Variables de competitividad empresarial		Autores						
		Cabrera	López	CE CT	Vásquez	Castaño	Jiménez	Medina
1	Gestión del Producto	1	0	1	1	1	1	1
2	Gestión del Mercado	1	0	1	1	1	1	1
3	Desarrollo Tecnológico	1	1	1	1	1	1	1
4	Conocimiento del negocio (Know How)	1	1	0	0	1	1	1
5	Innovación	1	1	1	1	1	1	1
6	Sistemas de Calidad	1	1	1	0	0	1	1
7	Diferenciación	1	0	0	0	1	1	1
8	Nivel de Productividad	1	1	1	1	1	0	1
9	Gestión del Precio	1	0	0	0	1	1	1
10	Investigación y Desarrollo	1	1	1	1	1	1	1
11	Asociatividad (alianzas estratégicas)	1	0	0	0	1	0	0
12	Capital Intelectual (capital humano)	1	1	1	1	1	1	1
13	Certificaciones de calidad	1	0	1	0	1	1	1
14	Valor agregado	1	1	1	1	1	1	1
15	Estados Financieros	1	1	0	0	1	1	1
16	Conocimiento del mercado	1	1	1	0	1	1	1
17	Cultura organizacional	1	1	1	1	1	1	1
18	Responsabilidad Social Empresarial	1	0	1	1	1	0	1
19	Mejoramiento continuo	1	1	1	0	1	1	1
20	Satisfacción del cliente	1	0	1	0	1	1	1
21	Capacidad de respuesta ante la demanda	1	0	0	0	0	1	1
22	Poder de negociación con proveedores	1	1	1	0	1	1	1
23	Nivel de escolaridad del capital humano	0	1	1	0	1	1	1
24	Sistema logístico en manejo de materiales	0	1	0	0	1	1	1
25	Nivel de internacionalización de la empresa	0	1	0	0	1	1	1
26	Enfoque hacia el futuro	0	0	1	0	0	0	1
27	Liderazgo de los directivos	0	0	1	1	1	0	1
28	Planeación estratégica	0	1	1	1	1	1	1
29	Desempeño Organizacional	1	0	1	1	1	1	1
30	Eficacia de los procesos	0	0	1	0	1	0	1
31	Nivel de exportaciones de la empresa	0	0	0	1	1	1	1
32	Ventas (entorno económico)	0	0	1	1	1	1	1
33	Estructura costos de producción	1	0	0	1	1	1	1
34	Capacitación del capital humano	1	1	1	0	1	1	1
35	Métodos de comunicación	0	1	1	1	1	1	1



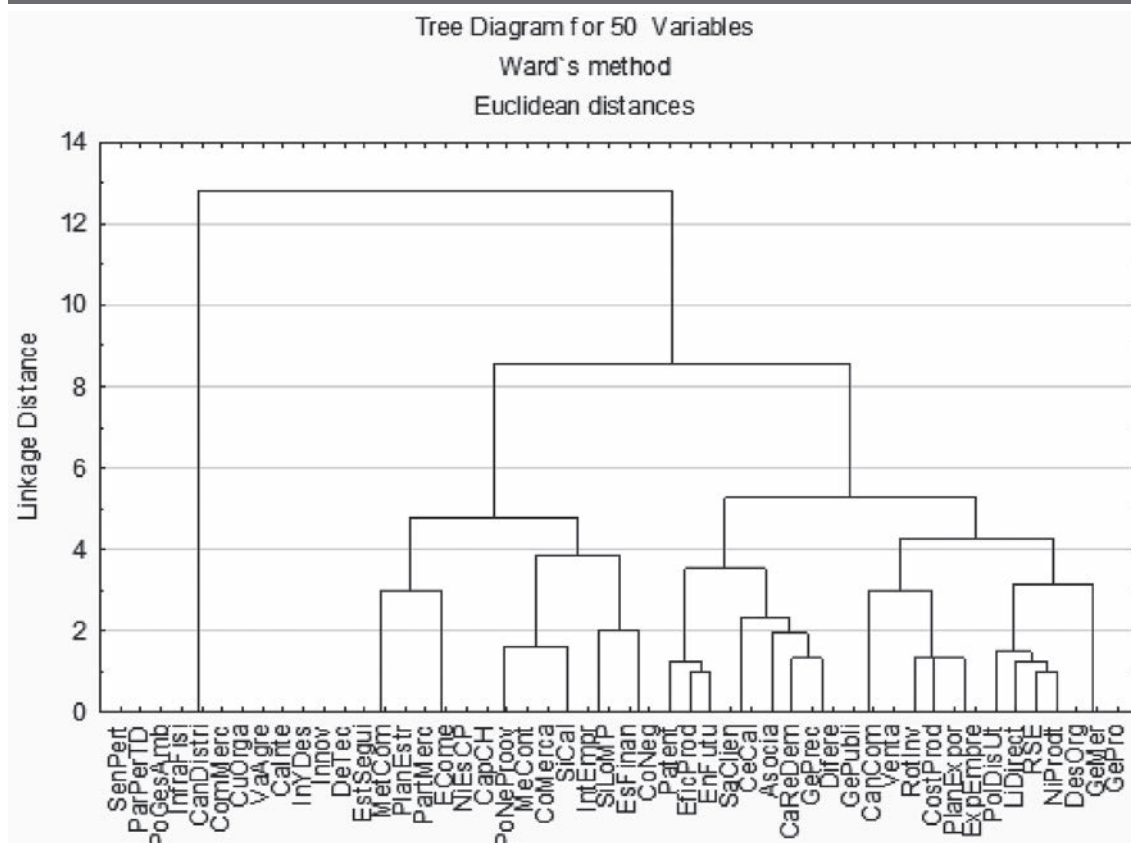
36	Política de distribución de utilidades	1	1	1	1	1	0	0
37	E-commerce	0	1	1	0	1	1	1
38	Canales de comercialización	0	0	1	1	1	1	1
39	Competencia del mercado	1	1	1	1	1	1	1
40	Gestión de la publicidad	0	0	1	1	1	1	1
41	Patentes	0	0	1	0	0	1	1
42	Estrategias de Segmentación	0	1	1	1	1	1	1
43	Rotación de Inventario	0	0	0	1	0	1	1
44	Participación en el mercado	0	1	1	0	1	1	1
45	Canales de distribución	1	1	1	1	1	1	1
46	Infraestructura física	1	1	1	1	1	1	1
47	Plan de exportaciones	0	0	0	1	1	1	1
48	Política de gestión ambiental	1	1	1	1	1	1	1
49	Nivel participación personal toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1
50	Compromiso y sentido de pertinencia	1	1	1	1	1	1	1

Elaboración: Autor.

Luego de esto se procedió a llevar la información obtenida al programa estadístico STATISTICA (v, 10, 2011), para obtener los resultados finales a través de la aplicación de la herramienta **EXPLORACIÓN DE MULTIVARIABLES - ANÁLISIS CLÚSTER**, obteniendo los siguientes resultados:

Dendograma 1

Análisis Clúster de las variables referidas en los modelos de competitividad empresarial de los autores referidos



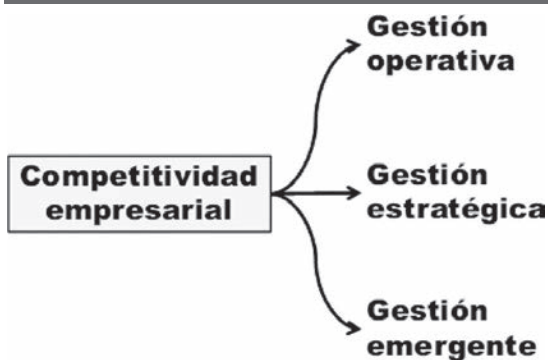
Fuente: Reporte de salida de STATISTICA (v 10, 2011).
Elaboración: Autor.



Al realizar un corte por el nivel 6 la distancia de unión en el Dendograma resultante del análisis clúster de las variables referidas en los modelos de competitividad empresarial de los autores referidos que se muestra en la tabla, resulta la conformación de tres conglomerados de variables. Así, los modelos de competitividad abordados indican tres dimensiones en las cuales pueden estar sustentados los planes de competitividad de las empresas: **gestión operativa, gestión estratégica y gestión emergente.**

Esquema 3

Competitividad empresarial



Elaboración: Autor.

Resultados

Como resultado de la investigación se pudo proponer un plan de competitividad para suministrar a las empresas exportadoras de productos terminados de la ciudad de Guayaquil, una herramienta básica que les permita estudiar el nivel de competitividad empresarial que poseen en la actualidad. Esta propuesta va dirigida principalmente a las empresas asentadas en esta ciudad que exportan productos terminados pero en cantidades mínimas, por factores como falta de competitividad, falta de mercados como destino de las exportaciones, falta de capacidad de producción, entre otros problemas.

Tomando como referencia el directorio de exportadores de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) se divide a las empresas de productos terminados en las siguientes categorías, de acuerdo a los bienes que producen:

- Alimentos procesados
- Artesanías
- Automotriz

- Elaborados de cacao
- Productos farmacéuticos y químicos
- Textiles, confecciones, cuero y calzado

Es decir las empresas que produzcan este tipo de bienes serán aquellas que se beneficien de la aplicación del plan de competitividad, pues se han escogido considerando que estos bienes son los no tradicionales que producen las empresas asentadas en la ciudad de Guayaquil y tienen un alto potencial de integrar la oferta exportable del país.

El plan propuesto de competitividad empresarial se desarrollará a partir de las tres dimensiones detectadas en las que se puede sustentar el mismo:

Gestión operativa: que se despliega con la ejecución y el control de las actividades tácticas inherentes al funcionamiento de la empresa y las resoluciones y operaciones tienen un impacto a corto plazo.

Gestión estratégica: que se desarrolla con la concepción y definición de estrategias que involucren a todas las áreas de la empresa, a partir de la filosofía que ésta haya determinado (misión, visión, objetivos estratégicos, valores, principios) y la planificación, tornando a las resoluciones y decisiones con un impacto a largo plazo.

Gestión emergente: que se desarrolla a partir de las nuevas tendencias que se presentan en el micro-entorno y el macro-entorno, involucrando de manera directa los procesos realizados en las gestiones operativas y estratégicas. El impacto de las decisiones y acciones es más fuerte puesto que muchas veces conllevan cambios estructurales en la empresa, dependiendo de los factores estos serán de largo o corto plazo, pues la gestión emergente involucra adoptar las nuevas tendencias y adaptarse a ellas de manera efectiva y eficiente, sin alterar la esencia del negocio.



Tabla 3

Definición de factores y variables del plan de competitividad empresarial propuesto

Factores	No.	Variables
Gestión Operativa (20%)	1	Gestión cartera de productos
	2	Gestión políticas de distribución
	3	Gestión políticas de comercialización
	4	Gestión políticas de precio
	5	Gestión políticas publicidad (ATL y BTL)
	6	Conocimiento y Gestión mercado
	7	Cultura organizacional
	8	Nivel de productividad
	9	Estructura costos de producción
	10	Eficacia procesos productivos
	11	Infraestructura física y tecnológica
	12	Capacidad de respuesta ante la demanda
Gestión Estratégica (40%)	13	Plan desarrollo empresarial
	14	Plan internacionalización empresa
	15	Alianzas estratégicas (Joint Venture)
	16	Política reinversión de utilidades
	17	Desempeño Organizacional
	18	Conocimiento del negocio (know How)
Gestión Emergente (40%)	19	Responsabilidad Social Empresarial
	20	Política de diferenciación
	21	Política de Innovación
	22	Satisfacción total del cliente
	23	Desarrollo tecnológico
	24	Investigación y desarrollo
	25	Registro de patentes
	26	Nivel de escolaridad capital humano
	27	Políticas de mejoramiento continuo
	28	Políticas de gestión medioambiental
	29	Certificaciones de calidad
	30	E-commerce (comercio electrónico)

Elaboración: Autor.

Forma de aplicación del plan propuesto

El plan propuesto se integra de los tres factores de competitividad:

- Gestión Operativa, que se le ha dado un peso del 20% sobre el 100%.
- Gestión Estratégica, que se la ha dado un peso del 40% sobre el 100%.
- Gestión Emergente, que se le ha dado un peso del 40% sobre el 100%.

Para cada gestión se han considerado los criterios con los que debe cumplir la empresa para obtener el resultado final, es así que la Gestión Operativa se compone de 12 variables (de la 1 a la 12) la Gestión Estratégica se compone de 6

variables (de la 13 a la 18); y la Gestión Emergente se compone de 12 variables (de la 19 a la 30).

Para calcular el cumplimiento de los factores cada variable deberá ser evaluada sobre 1 o 0; 1 si la empresa cumple con esa variable y 0 si la empresa no cumple con la variable, bajo el criterio de los componentes asignados a cada una de estas. A continuación un ejemplo de lo descrito:

Ejemplo 1

Cálculo del cumplimiento de las variables, Factor Gestión Operativa.

Factores	No.	Variables	Puntuación
Gestión Operativa (20%)	1	Gestión cartera de productos	1
	2	Gestión políticas de distribución	1
	3	Gestión políticas de comercialización	1
	4	Gestión políticas de precio	1
	5	Gestión políticas publicidad (ATL y BTL)	1
	6	Conocimiento y Gestión mercado	1
	7	Cultura organizacional	1
	8	Nivel de productividad	1
	9	Estructura costos de producción	1
	10	Eficacia procesos productivos	1
	11	Infraestructura física y tecnológica	1
	12	Capacidad de respuesta ante la demanda	1
Calificación total obtenida			12
Calificación ideal a obtener			12

Elaboración: Autor.

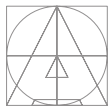
Luego la fórmula de cálculo para determinar en cada grupo de variables perteneciente a cada factor el nivel de cumplimiento es la siguiente:

$$\frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación ideal}} = \frac{\text{resultado (calificación a convertir)}}{\text{resultado final (expresado en porcentaje)}}$$

Para este caso:

$$\frac{12}{12} = 1 (20) = 20\%$$

Se interpreta que en este caso, la empresa cumplió con las 12 variables del factor Gestión Operativa, por lo que obtuvo el 20%.

**Ejemplo 2**

Cálculo del cumplimiento de las variables, Factor Gestión Estratégica.

Factores	No.	Variables	Puntuación
Gestión Estratégica (40%)	1	Plan desarrollo empresarial	0
	2	Plan internacionalización empresa	0
	3	Alianzas estratégicas (Joint Venture)	0
	4	Política reinversión de utilidades	1
	5	Desempeño Organizacional	1
	6	Conocimiento del negocio (know How)	1
Calificación total obtenida			3
Calificación ideal a obtener			6

Elaboración: Autor.

Para este caso:

$$\frac{3}{6} = 0,5 (40) = 20\%$$

Se interpreta que en este caso, la empresa cumplió con 3 de las 6 variables del factor Gestión Estratégica, por lo que obtuvo el 20% sobre el 40%.

Ejemplo 3

Cálculo del cumplimiento de las variables, Factor Gestión Emergente.

Factores	No.	Variables	Puntuación
Gestión Emergente (40%)	1	Responsabilidad Social Empresarial	1
	2	Política de diferenciación	0
	3	Política de Innovación	1
	4	Satisfacción total del cliente	1
	5	Desarrollo tecnológico	1
	6	Investigación y desarrollo	0
	7	Registro de patentes	0
	8	Nivel de escolaridad capital humano	1
	9	Políticas de mejoramiento continuo	0
	10	Políticas de gestión medioambiental	0
	11	Certificaciones de calidad	0
	12	E-commerce (comercio electrónico)	0
Calificación total obtenida			5
Calificación ideal a obtener			12

Elaboración: Autor.

Para este caso:

$$\frac{5}{12} = 0,4 (40) = 16\%$$

Se interpreta que en este caso, la empresa cumplió con 5 de las 12 variables del factor Gestión Emergente, por lo que obtuvo el 16% sobre el 40%.

Se determina del ejemplo que la empresa obtuvo los siguientes resultados:

Resultados del ejemplo	
Gestión Operativa	20% / 20%
Gestión Estratégica	20% / 40%
Gestión Emergente	16% / 40%
Total obtenido	56% / 100%
Total ideal	100%

Elaboración: Autor.

Por último se determina la escala y el nivel de calificación de acuerdo a los resultados que obtenga la empresa luego de la aplicación del plan:

Nivel de calificación y escala del plan

Nivel de calificación	Escala
Nivel alto de competitividad	= 100% ó > 80%
Nivel medio de competitividad	= 79% ó > 50%
Nivel bajo de competitividad	= 49% ó > 20%

Elaboración: Autor.

Discusión de resultados

El proceso investigativo aplicado permitió obtener información de fuentes secundarias verificadas, es así que se logró analizar cerca de treinta recursos bibliográficos sobre competitividad en general y competitividad empresarial, dando como resultado en estudio de conceptos, enfoques y tendencias que sirvieron como referencia para desarrollar el marco teórico y conceptual de la presente tesis. Permitió también evidenciar que en el Ecuador el estudio de la competitividad es un tema que ha quedado rezagado.

El proceso metodológico aplicado permitió identificar siete modelos de competitividad empresarial, los cuales fueron estudiados y analizados mediante herramientas estadísticas para determinar el nivel de relación de los mismos.

Dicho proceso metodológico también permitió proponer los indicadores para medir la compe-

tividad en empresas exportadoras de productos terminados de la ciudad de Guayaquil.

Por último se logró cumplir con el objetivo general de investigación, puesto que se detalla el plan con indicadores propuestos para estudiar la competitividad de las empresas exportadoras de productos terminados de la ciudad de Guayaquil.

Referencias bibliográficas

Cabrera, A. (2011). *“La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio”*. Departamento de Administración de Empresas, Universidad Central. Bogotá – Colombia.

Castaño, L. & Gutiérrez, A. (2011). *“Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO”*. Facultad de Ingeniería Industrial - Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.

Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. (2008). *“Modelo de Autoevaluación empresarial, en busca de la competitividad”*. Quito - Ecuador.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill.

Jiménez, H. (2006). *“Propuesta para determinar la competitividad en empresas”*. Universidad Manuela Beltrán. Bogotá - Colombia.

López, P. (2008). *“La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica”*. Fund. Universitaria Los Libertadores. Bogotá – Colombia.

Medina, U. & González, A. (2007). *“Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial”*. Ed. Universidad de La Laguna. Bogotá - Colombia.

Porter, M. (2009) *“Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”*. Ed. Pirámide.

Secretaría de Planificación y Desarrollo del Ecuador. (2011). *“Documento Transformación de la Matriz Productiva”*. Quito – Ecuador.

Vásquez Olivos, N. (2010). *“Modelo de Competitividad empresarial, en el Municipio de Tlalnepantla de Baz”*. Facultad de Ingeniería Industrial Instituto Politécnico Nacional. México.

Federación Ecuatoriana de Exportadores, FEDEXPOR. Directorio de Exportadores 2012. Consultado en julio 2014. Recuperado de: <http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras>.

