



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN BANCA Y**

**FINANZAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Rentabilidad y competitividad en medianas empresas  
manufactureras de la ciudad de Quito, periodo 2019

**Autora:** Salgado Zapata, Evelyn Mercedes

**Director:** Cortés García, José Salvador

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2021



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2021

## Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 19 de abril, de 2021.

PhD

Eulalia Elizabeth Salas Tenesaca

**Coordinador(a) de Titulación**

Ciudad. -

De mi consideración:

El presente Trabajo de Titulación denominado Rentabilidad y competitividad en medianas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, periodo 2019, realizado por Evelyn Mercedes Salgado Zapata, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo. Así mismo, doy fe que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado por la herramienta antiplagio institucional.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Firma del Director del Trabajo de Titulación

José Salvador Cortés García

C.I.: 0150427045

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

“Yo, Evelyn Mercedes Salgado Zapata, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

- Ser autora del Trabajo de Titulación denominado: Rentabilidad y competitividad en medianas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, periodo 2019, específicamente de los contenidos comprendidos en: Introducción, Capítulo 1. Competitividad y finanzas empresariales, Capítulo 2. Entorno de las empresas manufactureras de Quito, Capítulo 3. Metodología, Capítulo 4. Análisis discusión y Resultados, Conclusiones y Recomendaciones, siendo Salvador Cortés García, director (a) del presente trabajo; y, en tal virtud, eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual. Además, ratifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.
- Que mi obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.
- Autorizo a la Universidad Técnica Particular de Loja para que pueda hacer uso de mi obra con fines netamente académicos, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, sirviendo el presente instrumento como la fe de mi completo consentimiento; y, para que sea ingresada al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Autor: Evelyn Mercedes Salgado Zapata

C.I.: 1719135269

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación es dedicado a mis pilares de vida mis padres por el apoyo incondicional de alentarme alcanzar mis metas a pesar de los obstáculos me dieron mucha fuerza para no detenerme en el camino y a Dios por bendecirme.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mis padres que gracias a su apoyo y consejos me ayudaron a llegar a luchar por lo que quiero a pesar que el camino ha sido largo, pero me dieron la fuerza de poder llegar a un gran logro en mi vida por eso y por tanto gracias padres

A mis hermanos y sobrinos por siempre ser parte de este proceso de mi vida este logro es para ustedes gracias

## Índice de contenidos

Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos .....	III
Dedicatoria .....	V
Agradecimiento .....	VI
Índice de contenidos.....	VII
Índice de tablas .....	XI
Índice de figuras .....	XI
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo uno.....	5
Competitividad y finanzas empresariales.....	5
1.1    Antecedentes .....	5
1.2    Competitividad .....	6
1.2.1    Modelos de competitividad. ....	9
1.2.1.1    Modelo de Porter .....	9
1.2.1.2    Modelo competitividad sistémica .....	10
1.2.1.3    Modelo competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) .....	12
1.2.1.4    Modelo Malcolm Baldrige .....	12
1.2.2    Factores de la competitividad. ....	14
1.3    Finanzas empresariales .....	16
1.3.1    Decisiones financieras y competitividad.....	17

1.3.2	Planeación financiera.....	19
1.4	Rentabilidad y competitividad.....	20
1.5	Marco legal.....	21
Capítulo dos .....		23
Entorno de las empresas manufactureras de Quito .....		23
2.1	Sector manufacturero.....	23
2.1.1	La industria manufacturera ecuatoriana.....	24
2.2	Sector manufacturero de Quito.....	27
2.2.1	Medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Quito ....	28
Capítulo tres.....		31
Metodología .....		31
3.1	Tipo de investigación.....	31
3.2	Método de investigación.....	31
3.3	Población y muestra.....	32
3.4	Técnicas de recopilación de la información .....	32
3.5	Diseño de la encuesta.....	32
3.5.1	Aplicación de la encuesta y entrevista .....	34
3.6	Procesamiento de la información .....	34
3.6.1	Procesamiento de la encuesta.....	35
3.6.2	Procesamiento de la encuesta.....	36
Capítulo cuatro .....		38
Análisis y discusión de resultados .....		38
4.1	Resultados y análisis de la competitividad .....	38

4.1.1	Innovación .....	38
4.1.2	Producción .....	40
4.1.3	Calidad .....	42
4.1.4	Gestión financiera.....	44
4.1.5	Gestión comercial.....	46
4.1.6	Gestión organizacional .....	47
4.1.7	Competitividad de las medianas empresas de Quito .....	49
4.2	Análisis financiero de las medianas empresas de Quito .....	52
4.2.1	Liquidez .....	53
4.2.2	Apalancamiento.....	54
4.2.3	Utilidad operativa a activo total .....	56
4.2.4	Rentabilidad financiera (ROE) .....	57
4.2.5	Rentabilidad sobre el activo.....	58
4.2.6	Liquidez vs competitividad .....	60
4.2.7	Apalancamiento vs competitividad.....	61
4.2.8	Utilidad operativa a activo total vs competitividad .....	63
4.2.9	ROA vs competitividad .....	64
4.2.10	ROE vs competitividad.....	65
	Conclusiones.....	67
	Recomendaciones.....	68
	REFERENCIAS .....	69
	Apéndices .....	74
	Apéndice 1. Cuestionario Google Drive de competitividad .....	74

Apendice 2. Resultados competitividad Google Drive .....	80
Apéndice 3. Tabulación de resultados competitividad .....	83
Apéndice 4. Indicadores financieros medianas empresas manufactureras Quito 2015-2019 .....	84

**Índice de tablas**

Tabla 1 .....	8
Tabla 2 .....	26
Tabla 3 .....	27
Tabla 4 .....	27
Tabla 5 .....	28
Tabla 6 .....	33
Tabla 7 .....	52

**Índice de figuras**

Figura 1 .....	9
Figura 2 .....	11
Figura 3 .....	14
Figura 4 .....	24
Figura 5 .....	25
Figura 6 .....	26
Figura 7 .....	38
Figura 8 .....	40
Figura 9 .....	42
Figura 10 .....	44
Figura 11 .....	46
Figura 12 .....	48
Figura 13 .....	50
Figura 14 .....	54
Figura 15 .....	55
Figura 16 .....	57
Figura 17 .....	58

Figura 18.....	59
Figura 19.....	60
Figura 20.....	62
Figura 21.....	63
Figura 22.....	64
Figura 23.....	65

## Resumen

La competitividad es la capacidad que tienen las empresas para innovar sus procesos productivos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes de forma eficiente, donde los factores que la condicionan no son fácilmente medibles. Por lo que, el objetivo de esta investigación fue analizar la competitividad y rentabilidad en las medianas empresas manufactureras de la ciudad de Quito para el periodo 2019. Para llevarlo a cabo, se realizó una investigación con enfoque mixto, que utilizó los estados financieros tomados de la Superintendencia de compañías del Ecuador, y se aplicó una encuesta para medir la percepción de la competitividad de los directivos de las empresas. El estudio concluyó que el sector manufacturero de las medianas compañías tiene una alta representatividad en la economía y generación de empleo de la zona, donde se encontró una correlación fuerte entre la competitividad y su rentabilidad operativa, así como con el ROA y el ROE, ya que se observó que las empresas con mayores índices de competitividad presentan los mayores niveles de rentabilidad, siendo estos resultados de utilidad para el sector societario ecuatoriano.

**Palabras claves:** rentabilidad, competitividad, sector manufacturero.

### **Abstract**

Competitiveness is the ability of companies to innovate their production processes, satisfying the needs of their customers efficiently, where the factors that condition it are not easily measurable. Therefore, the objective of this research was to analyze the competitiveness and profitability of medium-sized manufacturing companies in the city of Quito for the period 2019. To carry it out, a research with a mixed approach was conducted, using financial statements taken from the Superintendence of Companies of Ecuador, and a survey was applied to measure the perception of competitiveness of the companies' managers. The study concluded that the manufacturing sector of medium-sized companies has a high representativeness in the economy and employment generation in the area, where a strong correlation was found between competitiveness and operating profitability, as well as ROA and ROE, since it was observed that companies with higher competitiveness indexes have higher levels of profitability, being these results useful for the Ecuadorian corporate sector.

*Keywords:* profitability, competitiveness, manufacturing sector.

## Introducción

La competitividad viene dada por la capacidad que posee una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento con relación a su competencia en mercados nacionales y extranjeros para preservar así las condiciones existentes. Es así que, uno de los factores más relevantes para establecer la competitividad empresarial en su rentabilidad, pudiendo medirse a través el análisis de diferentes parámetros financieros. El estudio de otros factores que inciden en la competitividad empresarial, asociados a los indicadores financieros, permitirá determinar el condicionamiento y correlación que puede existir entre ellos en las organizaciones del sector de la manufactura.

El alcance del estudio se encuentra limitado al análisis de los factores administrativos que definen la competitividad de las empresas, tanto desde el punto de vista de teórico, analizando elementos en común de distintos modelos, como por la disponibilidad de datos financieros. Por lo que, para el cumplimiento de los objetivos, se desarrolló un análisis documental que permite aproximarse a la gestión de la competitividad en el sector manufacturero de la ciudad de Quito a través de un cuestionario estructurado. Y, por otra parte, cotejar los resultados obtenidos con indicadores financieros específicos para explorar posibles relaciones entre rentabilidad y acciones de competitividad en las empresas.

La medición de la competitividad, al depender de varios factores, no tiene un método específico para ser aplicado de forma general y al no existir indicadores que muestren que empresas es más o menos competitiva, su medición se vuelve subjetiva, quedando al criterio de cada uno de los administradores financieros encuestados; esta fue la principal dificultad que se presentó. Sin embargo, el trabajo presenta una oportunidad no solo para las empresas estudiadas, sino también para otros sectores productivos, ya que los criterios utilizados pueden ser tomados como referencia para estudios similares.

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque mixto: cuantitativo con datos secundarios teniendo como facilidad que la información se encuentra en la página de la Superintendencia de compañías, seguros y valores; y cualitativo, con el diseño y aplicación de una encuesta para la medición de los factores de competitividad, donde se evaluaron

elementos comunes en los modelos de Porter, Sistémico, FEM y Malcolm Bridge relacionados con su productividad, comercialización, organización, gestión financiera entre otros. Para posteriormente, mediante una escala otorgar una calificación de competitividad a cada empresa, y así poder correlacionarlas con su rentabilidad

La estructura del trabajo se dividió en cuatro capítulos: en el capítulo I, se desarrolló el marco teórico que sustenta las teorías y modelos de las dos variables objeto de estudio, en el capítulo II se hizo un análisis del sector manufacturero tanto a nivel nacional, como de la ciudad de Quito; y, en el capítulo III se definió la metodología y en el capítulo IV el análisis de los datos específicamente contrastando la competitividad de las empresas con sus indicadores de rentabilidad.

En general, esta investigación contribuirá al mejoramiento de la sociedad siguiendo las recomendaciones planteadas, puesto que al mejorar e incrementar la competitividad el sector manufacturero se incrementará las opciones de empleo y rentabilidad económica del país.

## Capítulo uno

### Competitividad y finanzas empresariales

#### 1.1 Antecedentes

La competitividad tiene varias interpretaciones, las cuales están relacionadas en general con la productividad y como estas influyen en el desarrollo económico tanto para las empresas, como para el país en general. El tema de la competitividad, se ha convertido en un elemento crítico dentro del diseño de propuestas estrategias corporativas, por lo que en los últimos años se han realizado varios estudios tanto a nivel internacional como local, los cuales han permitido conocer las variables que influyen en la competitividad de los diferentes sectores, y de esta manera lograr unas mejores condiciones de los sectores productivos.

Mantilla, Ruiz, Mayorga & Vilcacundo (2015), en su artículo científico, titulado: La competitividad de las pymes manufactureras de Ambato-Ecuador, aplicó una metodología de tipo mixta, tomando como muestra 111 pequeñas empresas, donde a través de la encuesta realizadas a los administradores y gerentes de dichas compañías, analizó los niveles de competitividad en las pymes del sector manufacturero. Con la aplicación de las estrategias propuestas por Michael Porter y el análisis de los factores internos y externos de la competitividad, se desarrolló el diamante de la competitividad para las pymes manufactureras de Ambato. Por lo que, este estudio otorga la posibilidad de contrastar los resultados y analizar elementos comunes que afectan a los sectores analizados.

Barragán (2016), en su trabajo denominado: La competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Tungurahua y su enfoque en los negocios internacionales, aplicó un enfoque mixto de campo y documental, teniendo como objetivo el estudio de los factores claves para la competitividad como: estrategias de investigación y desarrollo, la asociatividad, el grado de conectividad con la tecnología y las normas de calidad. Permitiendo concluir que las empresas que no poseen normas de calidad, disminuyen el grado de calidad y por tanto el de competitividad. El estudio mencionado ha permitido el análisis de otras variables a tomar en cuenta en la medición de la competitividad.

El trabajo de Vilcacundo (2014), titulado: La innovación tecnológica como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del cantón Ambato, tiene como objetivo analizar los niveles de incidencia tecnológica en la competitividad de las PYMES, para lo cual el autor utilizó una metodología documental y de campo sobre una muestra representativa de pymes, lo cual permitió el desarrollo de estrategias destinadas al fortalecimiento del sector productivo. Esta investigación brinda un aporte importante, ya que en su análisis aborda el factor tecnológico como un condicionante de la competitividad, lo cual brinda elementos y criterios adicionales para el desarrollo de la presente investigación.

## **1.2 Competitividad**

La competencia entre las diferentes empresas ya no solo es local, sino que es global, las organizaciones al día de hoy deben desarrollar estrategias que les permitan elaborar productos que sean competitivos tanto a nivel nacional como internacional. La adaptación a los cambios son parte integral del éxito y la competitividad, y las empresas que no innovan son menos competitivas, llegando a desaparecer del mercado. Generar una respuesta oportuna a los cambios, es la base del éxito en la gestión y el buen funcionamiento del mercado. Por lo que, las organizaciones deben ser flexibles y responder rápidamente a los cambios tecnológicos, económicos, de mercado entre otros (Kareska, 2017).

Para que una organización pueda penetrar en nuevos mercados, es decir, para que sea competitiva, debe promover constantemente su trabajo, introducir y habilitar constantemente nuevos modelos de éxito, e introducir continuamente innovaciones, es decir se requiere la adaptación al dinamismo de los mercados y los cambios tecnológicos. Además, actualmente se considera que los competidores pueden adaptarse rápidamente cualquier posición en el mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal. Sin embargo, aplicando las estrategias adecuadas de ventaja competitiva, las organizaciones se implican en la lucha por una mejor posición y un aumento de la cuota de mercado (Kareska, 2017).

Para entender la competitividad es importante entender los conceptos de competencia, los cuales han sido abordados por diferentes enfoques, como se detallan a continuación.

- Enfoque conductual. Indica que el capital de los consumidores piensa en la máxima satisfacción de sus necesidades, por lo que descuida el hecho de que la rivalidad competitiva tiene lugar no sólo por una demanda más eficiente desde el punto de vista financiero, sino también por el monopolio de los mercados de distribución, las fuentes de materias primas, los logros del progreso científico, la mano de obra cualificada, etc.
- Enfoque estructural. Menciona que el mercado no depende de las actividades de determinados individuos y entidades empresariales. La competencia se considera un mecanismo de regulación de la producción social que conduce a la migración de los factores productivos; por lo que el mercado competitivo está marcado por numerosos compradores de productos similares, con un volumen de ventas tan pequeño que no puede influir en el precio del producto.
- Enfoque funcional. La competencia es vista como un factor de crecimiento económico, el cual es resultado de la introducción de estrategias innovadoras. Para lograr la competencia en el mercado, las entidades empresariales tienen que reducir los gastos de producción y ofrecer a sus consumidores nuevos productos para satisfacer la creciente demanda (Melnyk & Yaskal, 2015).

Las empresas siempre están deseosas de satisfacer plenamente las demandas de sus consumidores, lo que les ha hecho desarrollar estrategias y para generar alguna ventaja competitiva mejorando sus métodos de producción, distribución, entre otros, lo que genera la noción de "competitividad", teniendo este un efecto no solo en temas de competencia, sino en todo el entorno interno y externo de las empresas. Si bien, en la competitividad ha sido abordada en muchos trabajos e investigaciones, que, dependiendo del enfoque y variables a analizar, no se ha podido llegar a un concepto genérico de la misma, pero en si todas abarcan

un elemento en común, la competitividad presupone la rivalidad de dos o más sujetos que ansían un mismo objetivo (Melnyk & Yaskal, 2015).

En la tabla 1, se presentan varios conceptos de competitividad desarrollados en el siglo XXI.

**Tabla 1**

*Conceptos de competitividad*

<b>Autor</b>	<b>Concepto de competitividad</b>
Fatkhutdinov (2005)	Es una propiedad de un objeto que se caracteriza por el grado de satisfacción real o potencial de necesidades específicas en comparación con objetos similares representados en este mercado. La competitividad determina la capacidad de competir en comparación con objetos similares en este mercado.
Stivenson (2000)	Describe "lo bien que la empresa satisface las necesidades del cliente en comparación con otras empresas que ofrecen un producto o servicio similar"
Hrutskyii y Korneeva (2006)	Es una oportunidad estable de satisfacer las necesidades específicas de los clientes mejor que los competidores, y así vender con éxito productos con resultados financieros aceptables para los productores.
Knysh (2006)	El grado de atractivo del producto, para llevar a cabo la compra real del consumidor.
Piddybny y Piddubna, (2007)	Es una característica integrada del sistema económico, que conduce a la realización de, sin duda, el propósito y el funcionamiento del logro que se requiere y adecuado para el sistema de posicionamiento activo en un espacio de mercado competitivo.
Rayzberg, (2004)	Es una posibilidad real y potencial para las empresas en las condiciones existentes para diseñar, producir y vender bienes con más atractivo para los consumidores precio y las características no precio que los productos de los competidores
Harchenko (2003)	Es causada por factores económicos, sociales y políticos situación del país o de los productores individuales en los mercados nacionales y extranjeros.
Mochernyi (2000)	Propiedades de los consumidores de bienes (servicios) que lo distinguen de los productos de la competencia en términos de su cumplimiento de las necesidades específicas, los requisitos del mercado competitivo basado en el costo de su satisfacción.
Pastuschyn (2010)	Una medida del atractivo de los productos de consumo, determinado por una combinación de características económicas, técnicas y cualitativas.
Expertos del Grupo de Marketing Internacional (2005)	La capacidad del producto o empresa para satisfacer una necesidad específica en comparación con objetos similares en el mercado, determina la capacidad de un objeto para resistir la competencia de objetos similares en el mercado.

*Nota:* Adaptado de Enfoques teóricos a los conceptos de competencia y competitividad, Melnyk &

Yaska (2015)

Como se ha enunciado los conceptos de competitividad abarcan muchos puntos de vista, desde la satisfacción de cliente, hasta el poder mejorar el posicionamiento de los sectores productivos dentro del sistema económico, para lo cual se requieren estrategias y políticas que permitan el acceso a la tecnología, inversiones en investigación y desarrollo, innovación, que permitan a las empresas estar adaptadas a los cambios constantes de los mercados.

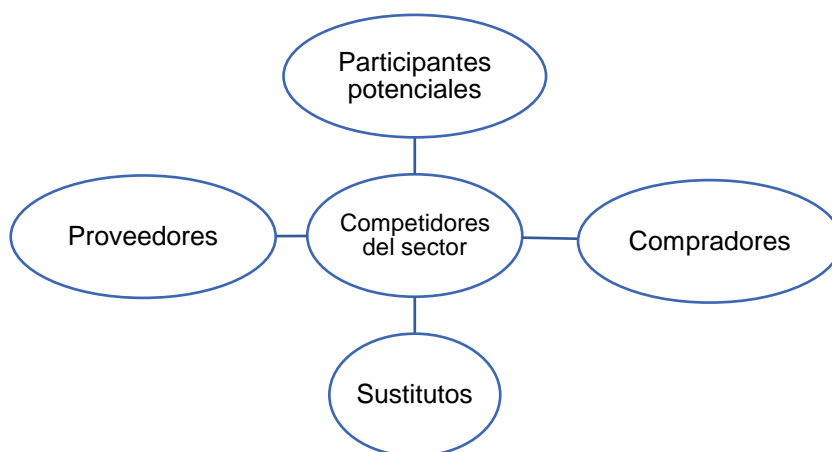
### **1.2.1 Modelos de competitividad.**

Medir la competitividad empresarial resulta de la consideración de factores o componentes que la originan y el grado de impacto que éstas tienen, existen diversas metodologías para computar ciertos elementos de la competitividad (Costa, 2018). Diversos autores han perfeccionado el modelo de competitividad empresarial tomando como pauta los indicadores y las variables que estudian el país y la región, adaptándolos a la realidad.

**1.2.1.1 Modelo de Porter.** El modelo de competitividad de Porter, está alineado al análisis de sus cinco fuerzas: entradas de productos sustitutos, rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación con los proveedores, y poder de negociación con los clientes (figura 1).

**Figura 1**

*Modelo de competitividad de Porter*



*Nota.* Adaptado de *Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango*, por Tovar, 2018.

Dentro del modelo se analizan las facilidades o problemas que un nuevo competidor puede experimentar para ingresar al mercado, donde Porter identifica algunas barreras como:

- Economías a escala
- Diferenciación de productos
- Necesidades de recursos financieros
- Costos asociados al cambio
- Canales de distribución
- Costos y gastos de constitución
- Aspectos legales

Para que una empresa sea competitiva, debe estar preparada para minimizar los efectos de la entrada de productos sustitutos, lo cual implica desarrollar estrategias que garanticen la fidelidad del cliente. La amenaza anterior, puede venir o no acompañada del apareamiento en el mercado de otras empresas, las cuales, para introducir su producto, generen estrategias que lo hagan más atractivos para los clientes. Así también, el poder de negociación con los proveedores, genera una ventaja competitiva ya que se tiene un abastecimiento constante de insumos y materiales acorde a las necesidades de la empresa y con precios y condiciones de créditos atractivas (Tovar, 2018).

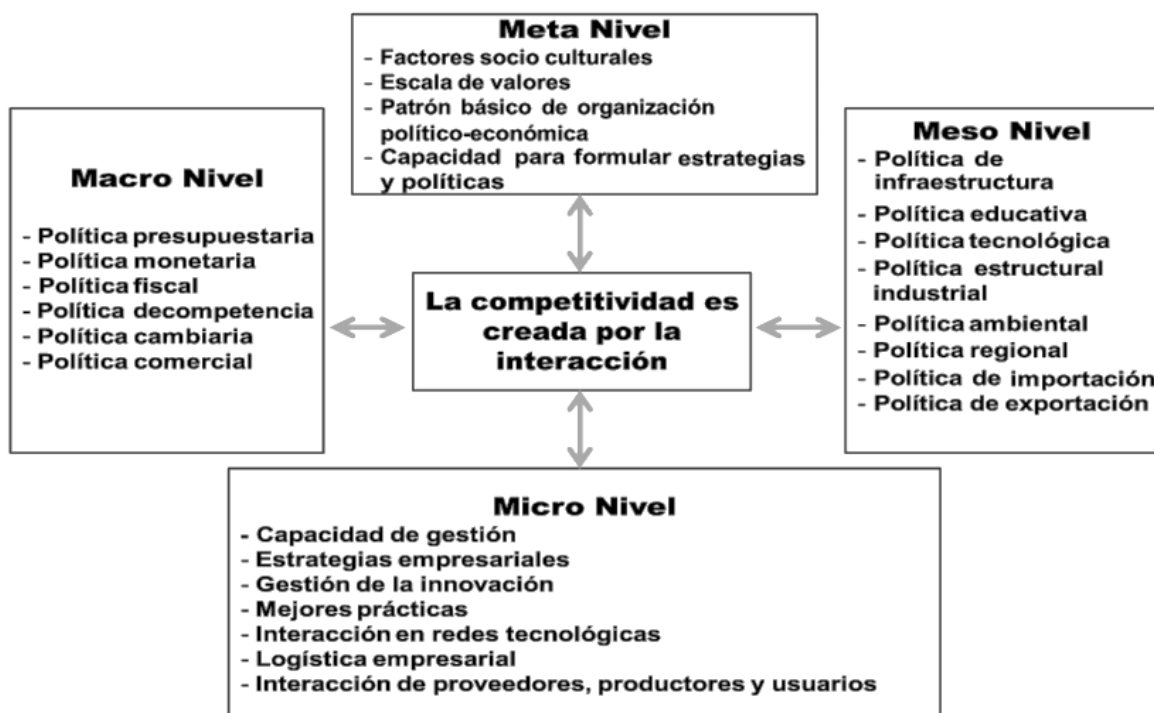
**1.2.1.2 Modelo competitividad sistémica.** Entre los modelos de mayor difusión, está el de la competitividad sistémica (figura 2), el cual sostiene que las ventajas competitivas que se desarrollan dentro de las organizaciones son el producto de todas interacciones entre el Estado y las empresas, su capacidad organizacional y la sociedad. En forma general, el modelo analiza a la competitividad desde cuatro dimensiones: meta, macro, meso y micro; vinculando elementos económicos, industriales, de innovación, políticos, sociales, entre otros (García, 2017).

A nivel micro, la competitividad sistema se encuentra presente en todo el proceso de producción, buscando obtener eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez en la innovación y adaptabilidad, de igual forma se fomenta la colaboración entre las distintas empresas maximizando el aprendizaje general y la disminución de costos. Respecto al nivel meso, la competitividad viene dada por las políticas específicas junto con el ambiente institucional y

organizacional. Respecto al nivel meta se encuentran los elementos que dan valor a la organización, capacidades estratégicas, organización social. El nivel macro es un horizonte importante pero no determinante ya que no es controlado por la compañía (Díaz, Álvarez, & Ojeda, 2018).

**Figura 2.**

*Modelo de competitividad sistémica*



*Nota.* Tomado de *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano*, por Hernández, R., 2015, CEPAL (<https://www.cepal.org/es/publicaciones/4972-elementos-competitividad-sistemica-pequenas-medianas-empresas-pyme-istmo>).

Los cuatro niveles de interacción del modelo sistémicos, lo que buscan es generar competitividad para la empresa, lo que implica que un análisis desde el punto de vista macroeconómico, no genera la información suficiente para entender las condiciones del entorno competitivo. De igual manera, el modelo se enfoca a la estabilidad y poder hacer frente a las variables macroeconómicas. Si bien, cada empresa tiene sus fortalezas desde el punto de vista organizacional y de gestión, muchos de estos factores internos no siempre son fáciles de imitar por la competencia, por lo que se mantendría una ventaja por un intervalo de

tiempo determinado, lo que implica también cambios internos de adaptación al mercado (García, 2017).

**1.2.1.3 Modelo competitividad del Foro Económico Mundial (FEM).** Este es un modelo a nivel macro para determinar el nivel competitivo de los países y que ha sido adoptado por el gobierno ecuatoriano como referencia para el desarrollo de la productividad y del país en forma general. Blanco (2018) describe los siguientes criterios para este modelo:

- La competitividad se basa en las instituciones de la sociedad.
- La infraestructura se correlaciona con la productividad.
- El entorno macroeconómico tiene influencia en el crecimiento y desarrollo de los países.
- La salud permite terminar con el círculo de pobreza de los países.
- Es necesario un mercado laboral altamente capacitado.
- La predisposición al uso de la tecnología.
- La innovación como fuente de crecimiento

El desarrollo de la competitividad de acuerdo al modelo del FEM establece índices para su medición. El primero se denomina competitividad del crecimiento, que analiza el nivel tecnológico de los países, sus condiciones macroeconómicas y el desempeño de las empresas públicas; el segundo índice es el de competitividad de los negocios, el cual mide el grado de sofisticación de las empresas; y, el tercero la competitividad global, que mide la mejora en el mediano y largo plazo de la política públicas y factores de la productividad (Blanco, 2018)

**1.2.1.4 Modelo Malcolm Baldrige.** La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total es un ente sin fines de lucro que tiene como objetivo principal impulsar el desarrollo de una creencia de calidad en las compañías tanto públicas como privadas las cuales aportan crecimiento al país, este ente diseñó un modelo de autoevaluación basado en la demarcación de indicadores y variables para lograr la competitividad siguiendo el modelo de Malcolm Baldrige, el cual viene dado por un conjunto de características que permiten incrementar la

posibilidad de penetración y crecimiento en el mercado (Alcívar, 2017). Dentro de las principales características se pueden mencionar:

- Incremento en los niveles de productividad. Es una forma de evaluar la eficiencia con la cual se están utilizando los recursos tanto materiales como financieros.
- Explotación de ventaja comparativa. Cada nación cuenta con recursos de una forma más predominante que otra, lo que sugiere el correcto aprovechamiento de los mismos.
- Recursos humanos con alto nivel de conocimiento. El personal altamente especializado y capacitado sugiere la posibilidad de mejorar la eficiencia en los procesos productivos (Giménez, 2020).
- Utilización eficiente de recursos. La productividad viene de la mano de la correcta utilización de los recursos para conseguir los resultados planificados. Aquellos factores que resultan especializados, resultan esenciales para la innovación y la mejora, no solo para aumentar la productividad, sino que suelen ser más difíciles o complejos para adquirir en otros lugares.
- Condiciones de la demanda interna. Las condiciones existentes de un país delimitan la posibilidad de que sus empresas pasen a ofrecer sus productos o servicios basando su calidad en la demanda (Sánchez F. , 2018).
- Adición de características deseables a los productos. La innovación, incluye tanto la tecnología como los métodos, incluyendo nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas formas de comercialización e identificación de nuevos segmentos de mercado.
- Ventajas competitivas de costos inferiores o productos diferenciados. La diferenciación otorga la posibilidad a una empresa de obtener un precio mayor o superior, asumiendo que los costos son comparables a los de los competidores.
- Factores de producción adecuados. Son aquellos insumos necesarios para competir en cualquier sector, como: la mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura (Sánchez & Romero, 2020).

### 1.2.2 Factores de la competitividad.

Según Rojas et al. (2000), la competitividad se puede medir a través de ciertos componentes o factores que la generan o causan influencia sobre la misma, para esto se puede dividir en cuatro grupos, según quien los controle: factores internos de la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico (figura 3).

**Figura 3.**

*Modelo de competitividad sistémica*



Nota. Adaptado de los *elementos de la competitividad [fotografía]*, por Rojas et al., 2000, (<http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>)

- Factores internos a la empresa.

Son aquellos que dependen únicamente de la entidad y por medio de los que se intenta dirigir a los competidores, destacándose: capacidad tecnológica, calidad de recursos humanos, conocimiento del recurso humano, conocimiento en el mercado y adaptabilidad al mismo, relaciones con los clientes y proveedores, materia prima y bienes de capital (Rojas et al., 2000).

- Factores sectoriales.

Son aquellos que no son totalmente controlables por la empresa, es decir, se encuentran parcialmente en su área de influencia, tienen una participación en el tejido decisional de la empresa, el cual resulta de gran relevancia para las estrategias competitivas. Dentro de esto se puede destacar: mercado de alimentos y exigencias tecnológicas, crecimiento de las redes horizontales, cooperación a nivel vertical entre trabajadores para optimizar la tecnología y promoción de la competencia (Rojas et al., 2000).

Factores sistémicos.

Son aquellos totalmente externos a las compañías pero que la afectan y pueden ser de gran importancia en el ambiente competitivo para la construcción de las estrategias, entre ellos se destacan: acceso al financiamiento y la infraestructura tecnológica e institucional (Rojas et al., 2000).

- Factores de desarrollo microeconómico.

Son aquellos que surgen de la necesidad de la integración tecnológica, unifica la producción con la diversificación y sofisticación de los productos, es decir, conlleva a una mayor participación laboral y motiva las relaciones entre empresas. Dentro estos factores se destacan: capacitación y gestión tecnológica, esquemas organizacionales, estrategias de venta y recursos humanos (Rojas et al., 2000).

La competitividad busca generar diferencias de la empresa dentro de su entorno, es decir, proporcionar un producto con un valor agregado para sus clientes. Desde este punto de vista, la gestión financiera se convierte en un elemento fundamental para lograr los objetivos de crecimiento y expansión de la empresa. La adecuada administración de sus efectivo, cobranza e inventarios, optimización de costos y gastos, así como conseguir una mezcla adecuada de las distintas fuentes de financiamiento, pueden generar la diferencia para lograr sobresalir o no dentro del entorno productivo.

Las acciones que tome la empresa tanto para optimizar sus procesos internos y minimizar el riesgo del ambiente externo, requiere de proyectos de inversión, los cuales deben ser analizados para determinar si estos generaran el retorno esperado desde el punto

financiero, lo cual está directamente condicionado al éxito de las decisiones y estrategias de producto, donde no solo están inmersas decisiones operativas y administrativas, donde las finanzas empresariales son quienes engloban permiten medir la competitividad o no de la organización.

### **1.3 Finanzas empresariales**

Dentro de cada una de las decisiones que se toman en las empresas, siempre están implicadas variables financieras, y estas decisiones afectan a los indicadores financieros del giro de negocio. En general todo tipo de acción que se tome dentro de la organización va dentro del campo de las finanzas corporativas. Las finanzas empresariales involucran muchas actividades que van desde el análisis de los precios de los productos o servicios, hasta la generación de información contable veraz y oportuna, en donde se debe evaluar permanentemente las variaciones de valor, producto de las políticas de talento humano, operación y producción (Damodaran, 2016).

Los objetivos financieros requieren del cumplimiento de las estrategias corporativas con el apoyo y desarrollo tecnológico, las cuales se ha convertido en un aliado para lograr mayor eficiencia y optimización de los procesos productivos. Toda esta información generada permite detectar efectos en la organización, lo cual ayuda a redefinir la estrategia empresarial y así minimizar los efectos negativos futuros (Capagan, 2014).

Un aspecto fundamental a tomar en cuenta dentro de las finanzas empresariales, está relacionado con el control de la empresa, ya que si una empresa tiene un único dueño este es el que tiene el control directo sobre la misma, pero cuando se habla de una corporación, el control y la propiedad no significan lo mismo. Dentro de las corporaciones los dueños o accionistas no ejercen el control directo dentro de la organización, esta actividad es responsabilidad del consejo directivo o administrativo, la cual es la encargada de la toma de decisiones, pero estas siempre con el aval o voto de los accionistas. Los intereses dentro de las corporaciones pueden ser distintos para cada uno de sus accionistas. Es así que, plantear e implantar objetivos corporativos no es una tarea sencilla, ya que estos no podrán satisfacer a todos los dueños, pero es una actividad necesaria para lograr el crecimiento empresarial,

el cual debe estar reflejado en una mayor rentabilidad de los accionistas (Berk & DeMarzo, 2017).

De lo que expuesto dentro de las finanzas empresariales el administrador financiero tiene como meta la maximización del valor de las acciones, es decir, debe procurar que exista una ganancia permanente para los accionistas. Esto se enmarca en la búsqueda e identificación de estrategias que provean mayor valor a la empresa, siempre enfocado en la aplicación de buenas decisiones y prácticas financieras.

Por estas razones, el entorno de las finanzas empresariales está en cambio y evaluación continua, ya que si no se encuentra una adecuada estrategia que permita conseguir el objetivo de desempeño, los accionistas pueden vender sus acciones, e invertir en otras empresas. Esto empuja al valor de las acciones de la empresa a la baja, reduciendo así el valor de la empresa y provocando graves daños a la imagen corporativa llegando incluso a llevar a la empresa a la bancarrota. Por lo que es fundamental que no solo el grupo de interés de la administración financiera se base solo en los accionistas, sino que incluya a todos los involucrados para lograr así llegar a cumplir el objetivo propuesto (Van Horne, 2012).

Por lo que el análisis de todas las variables que afecten al rendimiento de la empresa, pueden ser el punto de referencia para el éxito o el fracaso. Si bien no todas las variables tienen un peso dentro del entorno empresarial, estas en su conjunto pueden lograr efectos mucho más complejos que si actuaran de forma individual.

### **1.3.1 Decisiones financieras y competitividad**

El efecto de las decisiones financieras en la competitividad, principalmente contribuyen a enfrentar la incertidumbre y establecer lineamientos para el adecuado desempeño de las empresas.

El adoptar a tiempo una determinada decisión, permite minimizar los efectos que se generen por cambios tanto internos como externos a la empresa; por lo que es aquí donde se evidencia las relaciones entre los objetivos y los resultados alineados a las actividades evaluación y control tanto desde el punto de vista productivo, como en relación a sus índices financieros (Terán, 2018, p. 1335).

La formulación de adecuadas estrategias financieras requiere de un adecuado conocimiento de las actividades diarias que se realizan en las empresas, este es el punto de partida para el diseño de planes que permitan alcanzar los objetivos corporativos en los plazos establecidos. Por lo que, las empresas que generan resultados, se pueden decir que tienen una ventaja competitiva, en relación a las empresas que se han visto afectadas por el entorno económico o político, el cual les ha impedido seguir creciendo en el mercado. No obstante, las empresas que han logrado sobresalir, se convierten en un ejemplo y soporte del sistema productivo, por lo tanto, son la base para salir de momentos de crisis y mejorar la competitividad de todo el sector y el país (Terán, 2018, p.1336).

Como se ha mencionado, las decisiones financieras, nacen del diseño e implementación de una adecuada estrategia, esta se define como un conjunto relativamente coherente e interconectado de objetivos financieros estratégicos, criterios y reglas que subyacen a dicha planificación. La estrategia financiera tiene dos componentes: 1) la obtención de los fondos que necesita una organización de forma óptima; y, 2) la gestión del empleo de esos fondos dentro de la organización, incluyendo la decisión de reinvertir o distribuir los que se generen posteriormente (Svatosova, 2017).

El objetivo principal de establecer la estrategia financiera es encontrar el equilibrio entre los mecanismos de control, el alto rendimiento de la empresa y la minimización del coste de la operación financiera para alcanzar la gestión eficaz. Por lo que, la estrategia financiera se entiende como una estrategia funcional que responde a la estrategia corporativa relacionada directamente con las actividades de inversión.

El contar con una estrategia financiera competitiva requiere de varias herramientas como son: análisis financiero, planificación, optimización de la estructura financiera, criterios para evaluar la eficacia de la toma de decisiones de la dirección, la gestión de la tesorería, la gestión de las cuentas por cobrar y el pasivo, la elaboración de presupuestos y el control. Estas herramientas permitirán:

- Establecer una estructura de capital financiero, tras lo cual se determinaría la magnitud de su excedente de tesorería;
- Comprender si una empresa está infravalorada o sobrevalorada en el mercado, examinando las expectativas de los inversores del crecimiento, los márgenes de rentabilidad, las inversiones, entre otras.
- Desarrollar una estrategia financiera, asegurando que las operaciones de la empresa estén suficientemente financiadas, logrando el equilibrio financiero y que su creciente reserva de efectivo se despliegue adecuadamente (Svatosova, 2017).

### **1.3.2 Planeación financiera.**

La planeación tiene como objetivo establecer las metas que se quieren alcanzar, después de realizar un análisis acerca de la compañía y su relación con el medio ambiente donde se desenvuelven los medios para alcanzarlos, mejor conocidos como estrategias y tácticas (Morales & Morales, 2015).

Los procesos que involucran a la planeación financiera, los que buscan es proyectar en términos monetarios los resultados futuros que desea alcanzar la empresa, al aplicar una determinada estrategia, es decir evaluar si la empresa podrá asumir los cambios futuros, para lo cual es necesario establecer y dimensionar los recursos necesarios para logra el objetivo. Toda esta planificación implica un análisis de la empresa, así, como de las necesidades de financiamiento derivadas de las políticas empresariales (Salazar, 2019).

De lo expresado, el plan financiero es una herramienta fundamental, que representa toda la programación de las actividades de la empresa, en función de las necesidades de capital. Por lo que, es importante tomar en cuenta elementos estratégicos relacionados con la inversión, su fuentes y usos, así como las oportunidades de endeudamiento que permitan fomentar el desarrollo de la empresa. En tal sentido, el plan financiero debe tolerar posibles imprevistos, tales como cambios en el mercado, caídas o subidas de precios, entrada de nuevos competidores, entre otros, por lo que debe permitir ser flexible en el cálculo de los efectos

financieros en la empresa, lo cual le permitirá adoptar ciertas posturas estratégicas para lograr ser competitiva (Salazar, 2019)

#### **1.4 Rentabilidad y competitividad**

Como se ha mencionado a lo largo del presente capítulo, la competitividad permite a las empresas permanecer dentro del mercado, para lo cual estas han desarrollado procesos productivos eficientes y de calidad. Si bien la competitividad abarca muchos factores, los elementos que relacionan las prácticas financieras con los factores de competitividad, no siempre son tomados en cuenta en el desarrollo de las estrategias empresariales, más aún cuando el análisis financiero es una de las herramientas que permite determinar si la empresa es o no competitiva.

La competitividad de una empresa es directamente proporcional a su rentabilidad, ya que al ofertar productos diferenciados y con un valor agregado diferente al de la competencia, se están generando un mayor volumen de ventas, ya que los procesos productivos son eficientes. Las finanzas son un tema prioritario para la competitividad, estas requieren de una adecuada planificación estratégica que permita el desarrollo de presupuestos y estudios de las mejores alternativas de inversión, las cuales tendrán un efecto directo en el rendimiento de la organización (Cano, 2013).

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad sobre ventas y rentabilidad sobre el costo).

Entre los principales índices de rentabilidad se tienen (Bass, 2018):

- Margen de utilidad bruta: muestra la capacidad que tiene la empresa para producir beneficios con relación a las ventas.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de utilidad neta: muestra la rentabilidad que se obtiene por cada una de las unidades vendidas, una vez descontados los costos tanto variables como fijos de las ventas realizada.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- Rentabilidad neta del activo. Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$$

- Rentabilidad Operacional del Patrimonio. Permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

- Rentabilidad Financiera. Mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja, además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

## 1.5 Marco legal

Las empresas para ser competitivas como se ha mencionado en el presente trabajo, requieren del diseño de adecuadas estrategias, y en general poder hacer uso eficiente de los recursos, así como poder adaptarse a los cambios del mercado y la tecnológica que les permitan innovar y ofertar productos acordes a las necesidades de los consumidores. Si bien, los temas competitivos esta condicionados a la administración de cada organización, es deber

de los gobiernos promover el desarrollo competitivo de sus empresas, donde el Art 284 de la Constitución de la República establece que, dentro de los objetivos de la política económica, está incentivar la producción nacional y competitividad sistémica de sus industrias (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

Así también, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, en su Art 4. Inciso 9, menciona que se debe realizar una distribución equitativa de los beneficios de desarrollo para incentivar la productividad, la competitividad y desarrollo el conocimiento tecnológico. El Art 9. de abuso de poder de mercado, en el inciso 1 menciona que se considera un abuso de poder, cuando los operadores económicos afecten la participación de otros competidores, a través de medios ajenos a su propia competitividad. El Art. 22 de criterios de decisión, en su inciso 5 indica que la competitividad de la industria nacional en los mercados internacionales, no deben afectar el bienestar de los consumidores nacionales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

Si bien existe un marco jurídico que impulsa la competitividad, esta no ha podido ser cuantificada, ya que en la actualidad no existe un estadística o metodología genérica, solo estudios puntuales para ciertos sectores. Estudios como la “Encuesta Estructural Empresarial, 2018” del INEC, muestra la realidad de los sectores productivos desde el acceso a TICs, recursos humanos, infraestructura, pero no las relaciona directamente con un índice de competitividad como los distintos artículos citados.

## Capítulo dos

### Entorno de las empresas manufactureras de Quito

#### 2.1 Sector manufacturero

La industria de la manufactura tiene como base el procesamiento y transformación de las materias primas o bienes primarios en insumos para otras industrias o productos finales. El sector representa un papel importante dentro del desarrollo económico de los países en vías de desarrollo, ya gran parte de sus poblaciones esta dedica a la producción de materiales para el desarrollo de sus sectores estratégicos (Camino, 2020).

De acuerdo, a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el sector de la manufactura concentra el 13% del empleo total en Latinoamérica, pero estos dependen de la oferta y demanda de los países más industrializados a nivel mundial. El desarrollo del sector de la manufactura ha permitido nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades las cuales han aportado al desarrollo económico de los países en especial de los que están en vías de desarrollo. No obstante, la industria es dominada por países asiáticos, europeos y norteamericanos, por lo que el reto del resto de países es la promoción de competitividad, la capacitación y la conectividad, lo que permitirá involucrar menores costos y desarrollar el crecimiento de los mercados a través del uso de tecnologías de punta (Avila, 2020).

Según Sánchez (2012), algunos factores que determinan la competitividad del sector manufacturero son los siguientes:

- **Gestión:** incluye factores administrativos, tomas de decisiones, manejo de finanzas, mercadeo, relaciones con los clientes, capacitación y planeación estratégica.
- **Innovación:** es un elemento vital para introducir nuevos productos y desarrollar otros procesos que contribuirán a que sea más productivo. La innovación va enfocada en la capacidad de generar un progreso técnico.
- **Producción:** el uso de los avances tecnológicos permite crear y optimizar los procesos productivos que sirven de apalancamiento de la competitividad.

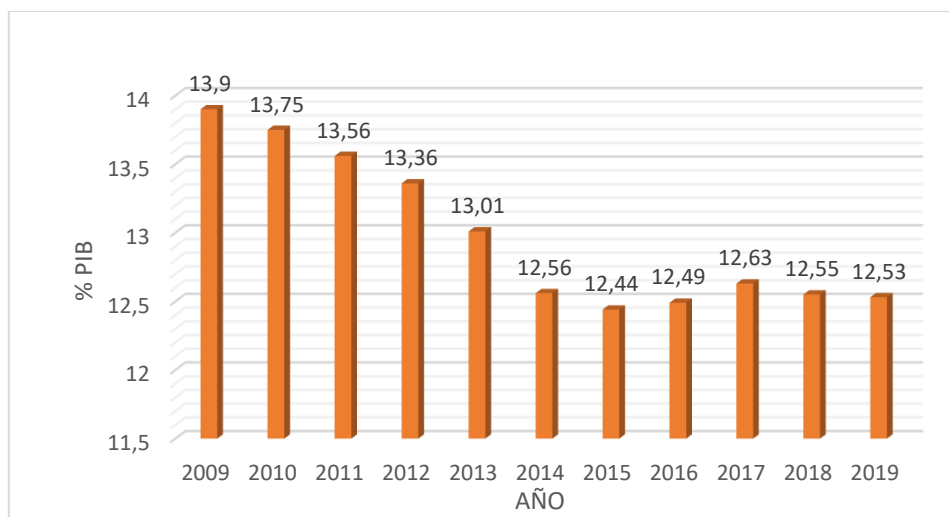
- **Recurso Humano:** viene siendo el conglomerado de todas las relaciones de trabajo y aquellos aspectos que tienen influencia en la productividad. Es importante destacar que, los trabajadores deben estar siempre motivados para la consecución de los objetivos gerenciales.

### 2.1.1 *La industria manufacturera ecuatoriana.*

De acuerdo al Estudio Sectorial elaborado por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (2020), la industria de la manufactura ecuatoriana representa un sector fundamental para el desarrollo económico del país, tanto como fuente de empleo, como de generación de empleo para el estado. El sector manufacturero lo conforman 24 subsectores, que entre los años 2013-2018, estuvo compuesto por 4020 empresas. La industria de la manufactura es la que provee de más recursos, después del petróleo, entre 2013 – 2018, esta tuvo una participación promedio del 12.98% del PIB anual, seguida por los sectores de la construcción y comercio, con un 11.95% y 10.60% respectivamente (Camino, 2020).

**Figura 4.**

*Participación de la industria manufacturera en el PIB*



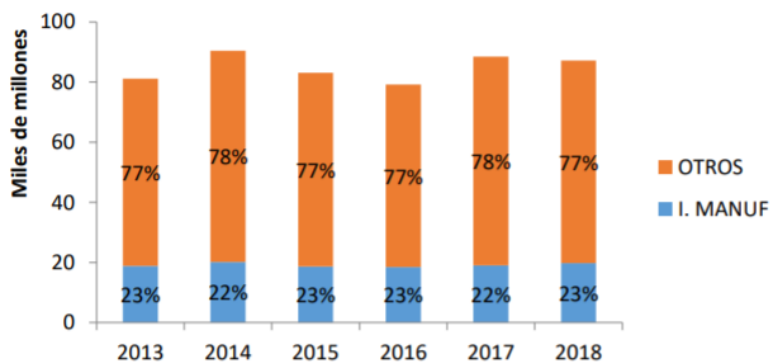
*Nota.* Adaptado de *La manufactura, una tabla de salvación en medio de la crisis*, por Lucero, K., 2020, Revista Gestión, (<https://n9.cl/lkyg>).

De acuerdo al estudio del sector de manufactura, entre los años 2013-2018, los ingresos del sector fueron de 114.296 millones de USD, lo cual represento el 23 % del total de ingresos de todo el sector societario. En relación a los salarios el sector pago un total de 11.381

millones de dólares lo cual represento el 21% del total de compañías registradas, durante ese periodo de tiempo.

**Figura 5.**

*Evolución de las ventas de las empresas del sector de la manufactura*



*Nota.* Tomado de Informe sectorial del sector manufactura [fotografía], por la revista Superintendencia de Compañías, Camino, 2020, ([https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura\\_FINAL.pdf](https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura_FINAL.pdf))

De acuerdo a Lucero (2020), el sector de la manufactura generó en 2019 el 10% de empleos, aportando un 12,5% a la producción total del país. No obstante, la pandemia del COVID – 19, generaron medidas de confinamiento por varios meses, lo cual significó una caída del sector, por ejemplo, hasta mayo del 2020 se presentaron considerables pérdidas, las cuales nuevamente volvieron a recuperarse en los meses llegando a junio de 2020 generar un crecimiento del 38% en relaciona al mismo periodo del año anterior.

Uno de indicadores que permiten evaluar la situación real del sector de la manufactura es el índice de producción de la industria manufacturera (IPI-M), el cual permite medir las variaciones reales de la producción del sector tanto en mercados internos como externos. Este índice se ha convertido, en una herramienta de diagnóstico Inter temporal ya que permite analizar los ciclos económicos y las expectativas en corto plazo del sector. En la tabla 2 se puede observar que el IPI- M a septiembre de 2020 se ubicó en 143.71 puntos, lo cual, si se compara con el índice de agosto, se generó una variación positiva del 11.04%, lo cual se

generó por la incidencia de un repunte de las actividades de otros subsectores. Así también, en relación al 2019 se generó un incremento del indicador del 30.32% (INEC, 2020).

**Tabla 2**

Índice de producción de la industria manufacturera

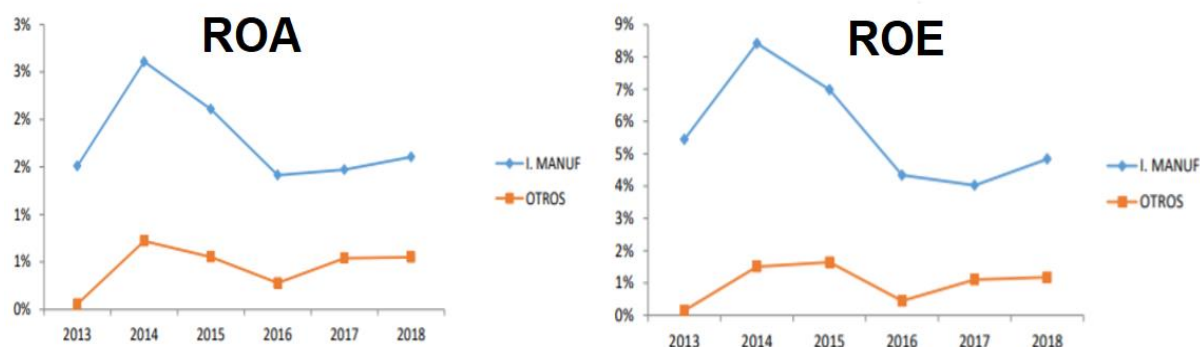
Periodo	IPI-M	Variación mensual	Variación Anual	Variación acumulada
sep-19	110.27	2.81	18.08	12.17
oct-19	106.43	-3.84	8.84	8.27
nov-19	100.16	-6.27	5.17	1.89
dic-19	101.38	1.22	3.13	3.13
ene-20	96.91	-4.47	3.11	-4.41
feb-20	96.14	-0.77	3.01	-5.17
mar-20	86.06	-10.08	-4.87	-15.11
abr-20	71.95	-14.11	-26.5	-29.03
may-20	101.95	30	-4.69	0.56
jun-20	136.06	34.11	38.21	34.21
jul-20	141.57	5.51	30.15	39.64

*Nota.* Tomado de Indicadores de la Producción (SIPRO), INEC 2020.

En relación a la rentabilidad que genera el sector, la figura 6 muestra que el rendimiento sobre los activos (ROA), entre 2013 – 2018 ha oscilado entre el 1.5% y 3.5%, valores que son más altos que otros sectores societarios. En el caso de la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) esta ha variado entre un 4.5% y 9%. En ambos casos el mayor crecimiento se dio en 2014, debido a que a finales de 2013 se aprobó la Ley Orgánico de Incentivos para el Sector Productivo, en la que se concesionaron certificados de bonos tributarios para las empresas que tuvieron problemas en temas de aranceles (Camino, 2020).

**Figura 6.**

*Evolución ROA y ROE empresas del sector de la manufactura*



*Nota.* Tomado de Informe sectorial del sector manufacturera, por la revista Superintendencia de Compañías 2020.

A continuación, se presenta una tabla de los sectores dentro de la manufactura con más ponderación para el año 2019:

**Tabla 3**

*Sectores de la industria manufacturera*

Descripción	Ponderación
Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero	49,40%
Otros bienes transportables, excepto metálicos, maquinaria y equipo	39,14%
Productos metálicos, maquinaria y equipo	11,41%
Servicios prestados a las empresas y de producción.	0,05%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado del nivel de distribución según el nivel que ocupan en el sector manufacturero [fotografía], por el INEC, 2019, INEC (<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>)

## 2.2 Sector manufacturero de Quito

En el cantón Quito el sector representa uno de los sectores más importantes, de acuerdo al Directorio de Empresas del INEC (2018), como se observa en la tabla 4, este representa el 10%, es decir que en el cantón existen un total de 17.943 empresas dedicadas a esta actividad, la cual está en tercer lugar de generación de ingresos luego de las actividades de servicios y comercio con un 54% y 31% de la participación en el total, entre microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas.

**Tabla 4**

*Sector productivo del cantón Quito*

Sector	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa	Total	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2042	403	42	42	33	2562	1%
Explotación de Minas y Canteras	177	64	22	16	52	331	0%
Industrias Manufactureras	15641	1662	248	191	201	17943	10%
Comercio	52075	5292	853	664	494	59378	31%
Construcción	5901	1195	126	95	78	7395	4%
Servicios	90574	8269	992	661	530	101026	54%
<b>Total</b>	<b>166410</b>	<b>16885</b>	<b>2283</b>	<b>1669</b>	<b>1388</b>	<b>188635</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de la base de datos REDATAM INEC 2018.

A nivel nacional del sector de manufactura, los cantones que más aportan al valor agregado bruto (VAB) de esta actividad son: Quito (27,99%), Guayaquil (27,87%), Durán (6,54%), Cuenca (5,65%) y Esmeraldas (5,10%); en este último cantón destaca la participación y reactivación de la Refinería de Petróleo. A continuación, se muestra en la siguiente tabla los montos en miles de dólares del VAB, para los diez cantones con más productividad.

**Tabla 5**

*VAB manufactura por cantón al 2019*

PROVINCIA	CANTÓN	Manufactura (VAB miles USD)
Guayas	Guayaquil	4,507,642
<b>Pichincha</b>	<b>Quito</b>	<b>4,463,449</b>
Guayas	Durán	1,173,297
Azuay	Cuenca	902,216
Esmeraldas	Esmeraldas	699,950
Manabí	Montecristi	472,603
Tungurahua	Ambato	353,488
Santa Elena	La Libertad	295,358
Manabí	Manta	263,489
Manabí	Jaramijó	216,677

*Nota.* Tomado de Cuentas Cantonales BCE 2020.

El sector manufacturero es uno de los principales en cualquier economía a nivel mundial, ya que estimula a transformar la estructura de una economía tradicional a una moderna, aumentando la productividad y por ende la rentabilidad. Existen cuatro leyes de crecimiento económico: 1) la tasa de crecimiento de la economía. 2) incremento de la tasa de crecimiento del sector manufacturero incrementando la productividad. 3) La productividad de los demás sectores aumenta cuando el producto manufacturero aumenta y 4) Los factores de la oferta y la demanda repercuten en las tasas de crecimiento de la producción manufacturera.

### **2.2.1 Medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Quito**

El presente estudio, tiene como objetivo analizar a las medianas empresas del sector de la manufactura de la ciudad de Quito. Si bien, de acuerdo a Directorio de Empresa del INEC 2018, existen 248 y 191 medianas empresas tipo A y B, respectivamente, al consultar la información en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, dentro de esta categoría solo se encontraban registradas y con información

actualizada 16 empresas, de las cuales se obtuvieron datos financieros para analizar su situación financiera. A continuación, se detallan a las medianas empresas registradas con su respectivo código CIIU de actividad económica.

- Ecuatoriana De Artefactos SA ECASA. C2750.01: fabricación de aparatos eléctricos de uso doméstico:
- Vernaza Grafic C Ltda. C1811.04: Actividades de impresión de posters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios,
- Textiles Mar Y Sol Sa. C1312.01: Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda.
- Sm-Ecuaducción S.A. C1812.01: Actividades de encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos.
- Textiles La Escala SA. C1312.01: Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda.
- Francelana SA. C1312.01. Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda.
- Química Superior Unichem S.A. C2029.13: Fabricación de materiales para el acabado de productos textiles y de cuero.
- Industria De Servicios Y Negocios Inmobiliarios Inserin C.A. C2395.01: Fabricación de componentes estructurales y materiales prefabricados para obras de construcción o de ingeniería civil de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso.
- Resiflex - Duraflex S.A. C3100.06: Servicios de apoyo a la fabricación y acabado (tapizado de sillas y sillones, lacado, pintado, barnizado con muñequilla, etcétera) de muebles a cambio de una retribución o por contrato.
- Inexa Industria Extractora CA. C2011.91: Fabricación de materias colorantes, tintes y pigmentos de cualquier origen en forma básica o como concentrado.
- Hilacril S.A. C1410.02: Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras.

- Textiles Del Pacifico Texpac Cia Ltda. C1312.01: Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda.
- Molpack Ecuador Ecuamolpack S.A. C1702.02: Fabricación de envases de papel o de cartón ondulado, rígido o plegable: cajas, cajones, estuches, envases, archivadores de cartón de oficina y artículos similares.
- Algodón Y Moda Algomoda SA. C1410.04: Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres).
- Plásticos Dalmau S.A. C2220.92: Fabricación de utensilios de mesa y cocina de plástico y artículos de tocador.
- Plásticos Y Brochas-Wilson S.A. C3290.32. Fabricación de escobas y cepillos, incluidos cepillos que forman parte de máquinas, barredoras, mopas y plumeros mecánicos manuales, brochas, almohadillas y rodillos para pintar.

## **Capítulo tres**

### **Metodología**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y mixta (cualitativa y cuantitativa). El investigador necesita la recolección de datos como medio para conseguir información importante acerca del problema en el contexto en el cual se desenvuelve. Es importante mencionar que, primero se hará un análisis de las dos variables objeto de estudio que darán respuesta a la investigación, a través de los indicadores financieros y los estados financieros. La segunda busca indagar acerca del problema planteado mediante la aplicación de una encuesta.

En la investigación se busca analizar elementos clave dentro de las actividades que realizan las medianas empresas del sector manufacturero para posteriormente analizarlos y describirlos, es decir, analizar la situación actual del sector acerca de su rentabilidad y competitividad. El estudio se considera de tipo cuantitativo puesto que se analizarán datos numéricos a través de los indicadores financieros de los estados financieros de las 16 compañías. Desde el punto de vista cualitativo, se analizarán factores clave que afectan a la competitividad de las medianas empresas de manufactura en la ciudad de Quito.

#### **3.2 Método de investigación**

En esta investigación se plantea un método inductivo puesto que se van a analizar situaciones particulares para generar conclusiones generales, es decir, este método de investigación se basa en la observación de hechos con el objetivo de generar nuevo conocimiento. En este caso, el análisis de los factores de competitividad y su influencia en la rentabilidad de la empresa, permitiría identificar factores que afectan no solo a las empresas de manufactura a nivel nacional, sino a otros sectores económicos.

Además, fue aplicado el método analítico – sintético, con el cual se han estudiado los hechos relacionados con la competitividad de las empresas, partiendo de las distintas premisas que proporcionan por un cuestionario base aplicado a los directivos de las empresas del caso de

análisis, para posteriormente integrarlas dentro de un análisis relacionándolas con su actividad y rentabilidad.

### **3.3 Población y muestra**

En este caso de la investigación, toda la población son todas las empresas manufactureras de Quito. Según la Superintendencia de compañías, valores y seguros (2019), las compañías manufactureras medianas de Quito para el año 2019 son 16.

Para la recopilación de la información se aplicó un censo a las 16 empresas, de las cuales se descargaron los estados financieros y se realizó el cuestionario de competitividad a sus gerentes o administradores financieros.

### **3.4 Técnicas de recopilación de la información**

La información que serán utilizada para la investigación será obtenida de la Superintendencia de compañías, valores y seguros del año 2019 que es el año en estudio, específicamente del ranking empresarial de la ciudad de Quito, donde especifica todos los ítems necesarios para la evaluación de los indicadores financieros, los cuales serán; rentabilidad neta del activo, rentabilidad operacional del patrimonio y rentabilidad financiera.

En el caso de la variable de competitividad se utilizará una encuesta la tiene la finalidad de obtener información de primera mano, por parte de los directivos de las medianas empresas del sector de análisis, en elementos clave como: innovación, calidad, gestión producción, gestión financiera, gestión comercial y gestión organizacional. Debido a los inconvenientes generados por la pandemia del COVID-19, la encuesta se la realizó mediante medios digitales, con la ayuda de un formulario de Google Drive.

### **3.5 Diseño de la encuesta**

La encuesta fue diseñada con el objetivo de conocer elementos clave de la competitividad de las medianas empresas del sector de la manufactura de la ciudad de Quito, dividida en dimensiones: innovación, calidad, gestión producción, gestión financiera, gestión comercial, gestión organizacional. Cada dimensión contiene preguntas que abordan los aspectos más relevantes presentados en los modelos de competitividad analizados.

A continuación, se presentan los bloques con las dimensiones y las preguntas derivadas a la encuesta aplicada a los gerentes o administradores financieros de las empresas manufactureras analizadas:

**Tabla 6**

*Preguntas encuesta de competitividad*

<b>Dimensiones y preguntas</b>	<b>Modelo (s) de origen de la pregunta</b>
<b>INNOVACION</b>	
P1. El personal de la empresa tiene predisposición para proponer nuevos productos o mejorar los actuales	Sistémico; Malcolm Bridge
P2. La empresa donde Ud. labora realiza inversiones significativas en investigación y desarrollo.	
P3. La empresa cuenta con área o departamento para desarrollar actividades de investigación y desarrollo.	
P4. El personal de la empresa tiene la iniciativa para mejorar los procesos operativos y de apoyo.	
<b>PRODUCCION</b>	
P5. La empresa cuenta con estrategias que le permitan generar una ventaja en relación a la adquisición de insumos y materiales .	Sistémico; Malcolm Bridge
P6. Las maquinarias y equipos que tiene la empresa son de última tecnología.	
P7. La infraestructura física brinda todas las comodidades para el desarrollo de las actividades productivas.	
P8. Se cuentan con procesos de planificación, administración y control de las operaciones productivas.	
<b>CALIDAD</b>	
P9. La empresa tiene alguna certificación de calidad	Porter, Malcolm Bridge
P10. La cuenta con sistemas de control de calidad en las diferentes etapas del proceso productivo.	
P11. La empresa tiene devoluciones por la falta de calidad de sus productos.	
P12. Se cuentan con procesos de evaluación e indicadores de productividad.	
<b>GESTION FINANCIERA</b>	
P13. La empresa para financiar sus operaciones y nuevos proyectos lo hace con recursos propios.	Foro Económico Mundial; Sistémico
P14. La empresa para financiar sus operaciones y nuevos proyectos lo hace con financiación externa.	
P15. La empresa ha presentado problemas financieros en los últimos 5 años.	
P16. La empresa hace uso de algún tipo de beneficio del gobierno en materia de apoyo al sector productivo.	

---

### **GESTION COMERCIAL**

P17. Los precios de venta de los productos ofrecidos por la empresa son competitivos en el mercado.

Foro Económico  
Mundial; Sistémico

P18. La empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios de las tendencias de oferta y demanda.

P19. La empresa tiene convenios de comercialización de sus productos en mercados internacionales.

P20. Los productos de la empresa cumplen con estándares y requisitos para su comercialización en el exterior.

---

### **GESTION ORGANIZACIONAL.**

P21. El personal de la empresa cumple con las competencias requeridas para las actividades que realizan.

Porter; Foro Económico  
Mundial; Sistémico.

P22. El nivel de rotación laboral que se presenta en su empresa es alto.

P23. La empresa realiza inversiones permanentes de capacitación y fortalecimiento de competencias de su personal.

P24. La estructura organización de su empresa es eficiente.

---

En cada pregunta para las respuestas se utilizó una escala de Likert con cinco niveles: totalmente desacuerdo, desacuerdo, indiferente, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Con esta valoración cualitativa, se procedió a tabular las respuestas para la obtención de conclusiones y posteriores recomendaciones para establecer los niveles de competitividad en las empresas del caso de estudio.

#### **3.5.1 Aplicación de la encuesta y entrevista**

Para tener un acercamiento oportuno con los directivos de cada una de las empresas, la toma de información se la realizó vía medios digitales mediante un formulario en Google Drive, cual se presenta en el apéndice 1. Se realizó una invitación mediante correo electrónico o vía mensaje directo a cada uno de los gerentes, los cuales fueron contestados en no más de 48 horas. El resumen de las respuestas, así como la presentación de los resultados tabulados según la herramienta Google Drive se presenta en el apéndice 1.

#### **3.6 Procesamiento de la información**

Para el presente estudio, el procesamiento de la información se dividió en dos etapas: la primera relacionada con el análisis de los indicadores financieros de las medianas empresas de manufactura de ciudad de Quito; y, segundo el procesamiento y análisis de los resultados de la encuesta.

### **3.6.1 Procesamiento de la encuesta**

Para el procesamiento de la información de la encuesta relacionada con la percepción de la competitividad de las empresas, se realizaron las siguientes actividades:

- 1) La encuesta se aplicó mediante un formulario de Google, cuyos resultados se pueden descargar en diferentes formatos, en este caso se lo realizó mediante una hoja de Excel.
- 2) En la hoja de Excel se obtuvo una matriz con las respuestas a las 24 preguntas, generados por los gerentes o administradores financieros. Para poder generar el conteo de frecuencias y posteriormente una ponderación de competitividad, se procedió a cambiar las cadenas de caracteres que se obtuvieron como respuesta por números, con las siguientes equivalencias: 5 totalmente de acuerdo; 4 de acuerdo; 3 indiferente; 2 desacuerdo; y, 1 totalmente desacuerdo. A excepción de las presuntas 11 y 22 en donde la ponderación es a la inversa.
- 3) Con la matriz de equivalencias, se procedió a realizar una tabla de frecuencias absolutas y relativas de cada respuesta generada por todas las empresas. Con estas frecuencias se procedió a realizar graficas de barras sobrepuestas para cada uno de los seis grupos de competitividad, para sus posterior interpretación y análisis.
- 4) El reemplazo numérico de las respuestas, permite generar una calificación de competitividad por los grupos de: innovación, producción, calidad, gestión comercial, gestión financiera y gestión organizacional. Para analizar la competitividad de cada empresa se realizó un diagrama radial, para ver cuales empresas con las que más sobresalen en cada dimensión.
- 5) Las calificaciones del total de competitividad posteriormente permitieron hacer un cruce con las variables financieras y así determinar si mayor competitividad genera mayor rendimiento o viceversa.

### **3.6.2 Procesamiento de la encuesta**

Para el procesamiento de la información financiera de las empresas del caso de estudio, se realizaron los siguientes pasos:

- 1) Ingresar a la página web de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores ([www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)), ingresamos sector societario, y en el directorio de compañías se procede buscar a las domiciliadas y activas en el cantón Quito. Una vez ya identificadas las empresas, dentro de la misma página web, en el enlace de estados financieros se procede a descargar las informaciones de los estados financieros desde el año 2015 al 2019.
- 2) Una vez descargada la información de los estados financieros se procede a realizar el filtrado, solo para las cuentas que se van a utilizar, tales como: activo corriente, activo total, pasivo corriente, pasivo total, patrimonio, ingresos, costo de ventas, utilidad operativa, gastos financieros, utilidad neta.
- 3) Con la información recopilada se generarán tablas consolidadas de las cifras financieras para cada una de las empresas. Es decir, existe una tabla de doble entrada, en donde las filas corresponden a la empresa y las columnas las cuentas financieras; esto se realizará para cada año, en total cinco tablas.
- 4) Con la información consolidada de proceder a calcular para cada año los indicadores financieros más relevantes para el estudio: liquidez, apalancamiento, utilidad operativa / activo total, ROE, ROA, margen de utilidad neta.
- 5) Se realiza una tabla consolidando los resultados de los indicadores por cada empresa y para cada uno de los años de estudio, esto con el fin de obtener los promedios aritméticos de los 5 años, siendo este valor generado el que se tomará como referencia para el análisis de correlación con la competitividad.
- 6) En el análisis de correlación, en general con la ayuda del Excel se realizó un diagrama de dispersión, y con la herramienta de línea de tendencia se generó la recta de mínimos cuadrados, así como el coeficiente de determinación. Tanto la

gráfica como el coeficiente muestran si existe una dependencia fuerte o débil entre las variables.

- 7) Para el análisis de correlación se tomaron como referencias estudios de la UTPL como el de Hervas (2016), Estructura de capital de las pymes ecuatoriana: Variación de la rentabilidad en función de las fuentes de financiamiento, caso Medianas Empresas Societarias del Ecuador, periodo 2000 - 2012, donde se realizan un cruce de los indicadores de endeudamiento y de rentabilidad, para calcular su coeficiente de correlación.

## Capítulo cuatro

### Análisis y discusión de resultados

#### 4.1 Resultados y análisis de la competitividad

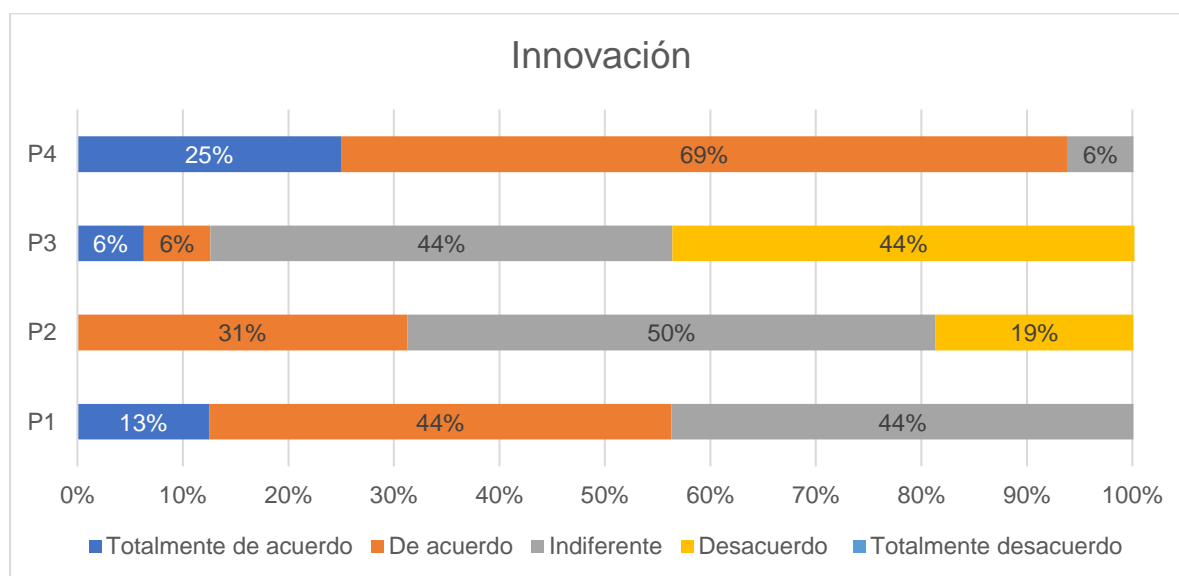
A continuación, se muestran los resultados de cada uno de los bloques de preguntas de la encuesta realizada a los directivos de las medianas empresas de manufactura en la ciudad de Quito.

##### 4.1.1 Innovación

En la figura 7 se muestran los resultados de la encuesta en relación al primer bloque de preguntas relacionadas con la innovación.

**Figura 7.**

*Resultados porcentuales de la dimensión innovación*



*Nota:* Resultados porcentuales de la encuesta de competitividad aplicada a directivos de las medianas empresas de manufactura.

Los resultados generados de la dimensión de innovación en las medianas empresas de manufactura del Cantón Quito, muestran que existe un trabajo permanente relacionados con la búsqueda de nuevos productos, si bien varias empresas no cuentan con áreas o departamentos específicos, existe un trabajo permanente en de innovación. Lo mencionado va acorde al modelo de Malcolm Bridge, mencionado por Alcívar (2017), que, dentro de sus principales características, mencionan que la competitividad requiere de la adición de

características a los productos, esto implica la investigación y desarrollo, reingeniería de procesos productivos y de comercialización, lo cual directamente está relacionado con la innovación.

La pregunta 1 relacionada con la predisposición a proponer nuevos productos o mejorar los existentes, el 13% mas 44% de las empresas indica que su personal está involucrado en los procesos de innovación, lo cual es esencial para mejorar los productos en función de las necesidades de los clientes. Sin embargo, existe un porcentaje importante, un 44%, que indica que aún falta mucho trabajo por realizar en este campo, ya que no existen áreas o departamentos dentro de la estructura organizacional de las empresas enfocadas a estas actividades.

En materia de investigación y desarrollo, la pregunta 2 de la encuesta revela que poco menos un tercio de dirigentes (31%), ha manifestado que el proceso de innovación requiere de inversión. No obstante, la gran mayoría el 50% más el 19%, menciona que los procesos de innovación no tienen una participación importante dentro del presupuesto de la empresa, esto debido a factores como el costo de financiamiento, extensos periodos de recuperación de la inversión, barreras del entorno, o porque sus productos no muestran cambios importantes en función de la demanda de sus clientes.

Si bien, de acuerdo a la pregunta anterior, las inversiones en investigación y desarrollo no muestran ser una prioridad, la pregunta 3 relacionada con determinar si las empresas tienen áreas de innovación e investigación y desarrollo, los resultados revelan que el 12% empresas cuentan con un área dedicada a ese fin, es decir, no existen una política de innovación la cual responda a los objetivos corporativos. Sin embargo, para el 88% de empresa que no cuentan con un área de investigación propiamente dicha, no necesariamente implica que no innoven o mejoren sus productos, ya que, dentro de los pilares de la innovación, se encuentra siempre presente el diseño de un producto acorde a las necesidades y gustos del comprador, el cual es un proceso continuo y permanente para lograr mantener el posicionamiento en el mercado, que es el denominador común en los diferentes conceptos de competitividad, que recopila Melnyk y Yaska (2015), que se pudieron observar en la tabla 1.

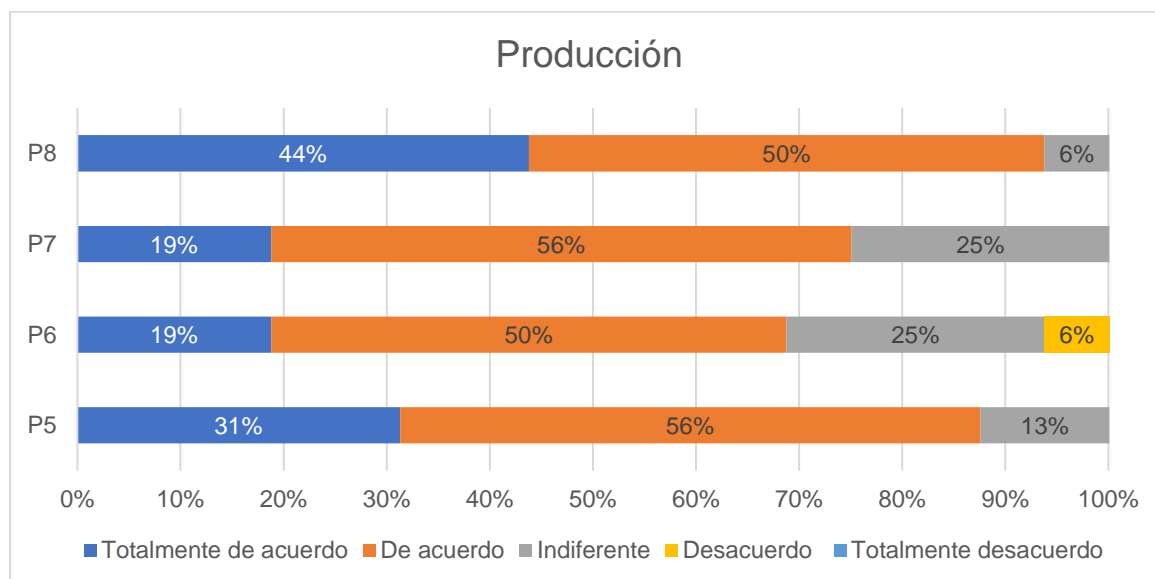
En el tema de iniciativa que tiene el personal para mejorar y optimizar los procesos productivos, en la pregunta 4, se ha encontrado que en el 94% de las empresas, su personal está buscando generar un trabajo más eficiente, con una retroalimentación y control de los resultados, lo cual puede ser el reflejo de una adecuada selección de personal, y de procesos de capacitación para involucrar al personal dentro de los procesos de competitividad. Lo mencionado va acorde a otra de las características del Modelo de Malcolm Bridge, que apunta que un pilar de la competitividad es la especialización y conocimientos del personal.

#### 4.1.2 Producción

En relación a los resultados de las preguntas formuladas con las actividades productivas la figura 8 los muestra a continuación:

**Figura 8.**

*Resultados porcentuales de la dimensión producción*



*Nota:* Resultados porcentuales de la encuesta de competitividad aplicada a directivos de las medianas empresas de manufactura.

En el tema del desarrollo y cumplimiento de las estrategias para maximizar la productividad, los resultados de la pregunta 5 muestran que la gran mayoría un 87% de los administradores de las empresas, indican que estas se cumplen acorde a los procesos, actividades y políticas establecidas dentro de la planificación estratégica de la empresa; los cuales, con la ayuda de la tecnología no solo buscan generar mayor productividad, sino optimizar el manejo y uso de

los insumos y materiales, genera un ahorro en los costos asociados. Lo mencionado está alineado al modelo de la competitividad sistema, en el nivel micro busca que los procesos productivos sean eficientes, flexibles y de calidad (Díaz, Álvarez, & Ojeda, 2018)

Un elemento que afecta a la competitividad es el acceso a la tecnología, este es un factor importante tanto en el modelo de Competitividad Sistémica, como por el propuesto por el Foro Económico Mundial (FEM), o el modelo Malcolm Bridge. Los resultados a la pregunta 6 en este tema, indican que casi el 69% (19% + 50%) de las empresas, han realizado inversiones en los últimos años equipos de última tecnología, lo cual muestra la preocupación de las empresas en la mejora de sus procesos productivos. Maquinarias y equipos de última generación permiten ahorrar consumo de combustibles o energía eléctrica, optimizar recursos, generar mínimos desperdicios y generar mayor volumen de producción. No obstante, existe un porcentaje importante, 31%, que mencionan que no han realizado inversiones en nuevas maquinarias y equipos, esto debido al acceso a fuentes de financiamiento, políticas internas de usos de activos entre otras.

En el análisis de las comodidades que presenta la infraestructura de las empresas para el desempeño productivo, ya que como lo indica el Modelo FEM, la producción y la infraestructura están directamente correlacionadas, y es así mismo una política de competitividad en el nivel meso del Modelo Sistémico. En los resultados de la pregunta 7, un 75% de los encuestados mencionan que es necesaria mejorar áreas de trabajo, las maquinarias y equipos de última generación requieren de adecuaciones en la infraestructura tanto para su operación como de espacios para el trabajo personal involucrado en los procesos productivo. No obstante, existe un 25% de empresas que mencionan que no se han realizado adecuaciones, ya que pueden considerar que las instalaciones existentes todavía siguen siendo funcionales.

Los objetivos productivos y de rentabilidad no se pueden concretar con adecuados procesos de administración, planificación y control de los recursos. Los resultados de la pregunta 8, muestran que el 94% de los dirigentes, afirman que la producción dentro de sus empresas es un proceso sistemático, donde las ventajas competitivas son el producto de todas

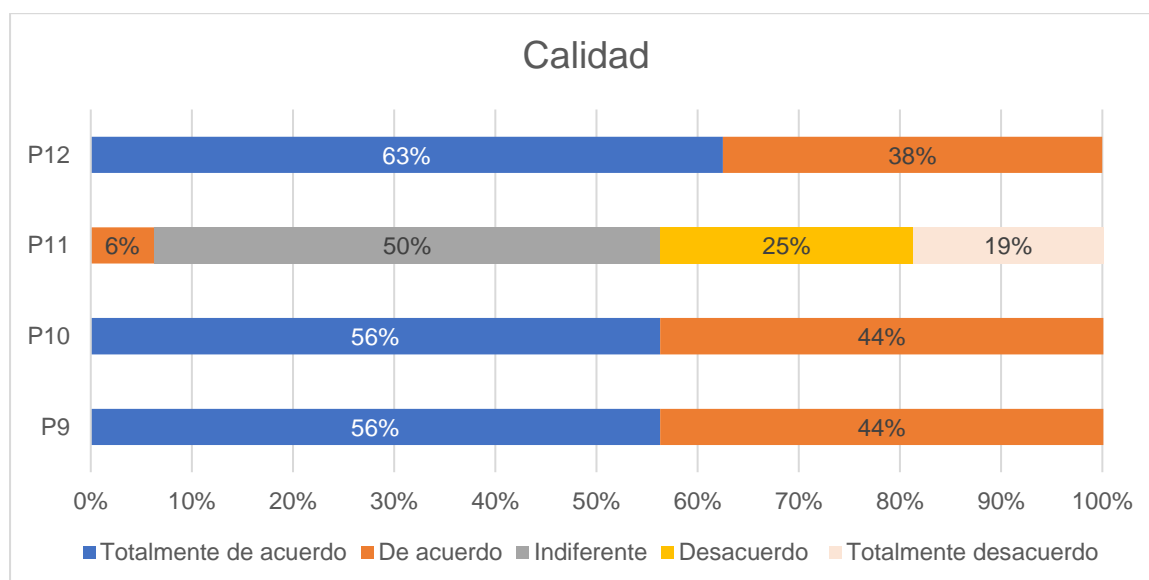
interacciones entre el Estado y las empresas y la sociedad el cual requiere que se cumplan con los parámetros y características que satisfagan las necesidades de los clientes y estándares nacionales e internacionales (García, 2017).

### 4.1.3 Calidad

La calidad no solo debe verse reflejada en los productos, sino en todas las actividades que debieron ser realizadas para su fabricación. A continuación, la figura 9 muestra los resultados obtenidos.

**Figura 9.**

*Resultados porcentuales de la dimensión calidad*



*Nota:* Resultados porcentuales de la encuesta de competitividad aplicada a directivos de las medianas empresas de manufactura.

La temática de calidad es un elemento clave dentro del análisis de la competitividad de las empresas. La calidad implica, no solo satisfacer las necesidades del cliente y que este se encuentre satisfecho con su producto y servicios, sino que debe ir acompañada del manejo eficiente en todas las etapas del proceso productivo. La calidad se ha convertido en una característica implícita dentro de la generación de una ventaja competitiva, ya que todas las empresas que compiten dentro del mercado, deben ofertar productos de calidad. Es así, que dentro de este contexto el Modelo de Porter enfoca una ventaja competitiva en función del desarrollo de estrategias para optimizar costos, diferenciación de productos, todo para

minimizar los efectos de entradas de nuevos productos y así lograr la fidelización del cliente (Tovar, 2018)

En la pregunta 9 relacionada con la obtención de alguna certificación de calidad, los resultados indican que todas las empresas (56% + 44%) cuentan con una o varias certificaciones de calidad, o están en proceso de calificación para lograr el reconocimiento del producto a nivel nacional o internacional. Por lo tanto, la certificación de calidad es una estrategia de imagen de la empresa, con la cual muestra a sus clientes que existe una preocupación por la calidad de procesos y el producto final, logrando así mayor confianza y fidelización.

Las empresas al contar con certificaciones de calidad, están obligadas al cumplimiento de diferentes estándares en todos sus procesos productivos, por lo que la pregunta 10 al indagar sobre los controles de calidad en las distintas etapas del proceso productivo, se encontraron resultados en iguales porcentajes a la pregunta 9, ya que las certificaciones involucran el cumplimiento de diferentes principios y procesos productivos.

En relación a los problemas en la calidad del producto final, el cual puede reflejarse en devoluciones del mismo, la pregunta 11, el 25% + 19% de los dirigentes encuestados indican al contar las empresas con procesos de control y certificaciones de calidad, garantizan un producto acorde a las necesidades de los clientes, no obstante, se observa que un 56% indica que el tema de devoluciones siempre va a estar presente, ya que estas no necesariamente se relacionan con todo el volumen de producción, ya que pueden existir problemas con algunos lotes de producción, debido al agotamiento de las maquinarias, del personal, pero estos por los controles generados no llegarían a representar un grave problema a la imagen de la empresa.

Las herramientas para la evaluación y control, son elementos fundamentales para lograr la calidad en los procesos productivos, los resultados de la pregunta 12 indican que todas las empresas cuentan con las mismas. En efecto, las organizaciones al contar con certificaciones de calidad, cada uno de los procesos aplicados tiene registros y documentos donde se evidencia el cumplimiento de los requerimientos de calidad, los cuales, mediante indicadores

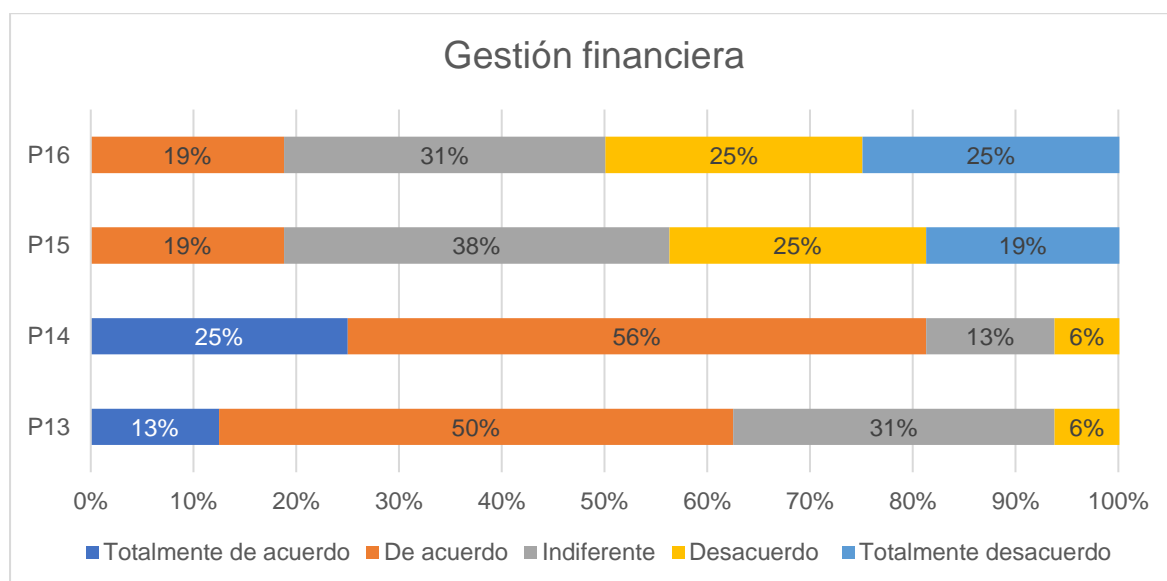
de gestión, logran identificar y medir el cumplimiento o no de los objetivos productivos y empresariales.

#### 4.1.4 Gestión financiera

La adecuada gestión financiera es importante para generar competitividad en las empresas, a continuación, la figura 10 presenta los resultados dentro de esta categoría.

**Figura 10.**

*Resultados porcentuales de la dimensión de gestión financiera*



*Nota:* Resultados porcentuales de la encuesta de competitividad aplicada a directivos de las medianas empresas de manufactura.

Como lo menciona Terán (2018), las empresas con buenos resultados financieros, tienen una ventaja competitiva, ya que esta les ha permitido reducir la incertidumbre y desarrollar adecuados procesos para optimizar el desempeño de las organizaciones. Las empresas para poder hacer realidad sus proyectos requieren de financiamiento, cuya obtención puede convertirse en un problema, ya que depende tanto de factores internos como externos, inherentes a la economía del país, por lo que el asegurar el financiamiento, asegura el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa (Svatosova, 2017).

En relación al financiamiento con recursos propios, la pregunta 13 indican que un 50%+ 13% hace uso de financiamiento interno el cual proviene de sus utilidades retenidas y si fuera el caso de nuevas emisiones de acciones por parte de las empresas, o porque prefieren evitar

gastos financieros adicionales; en general el financiamiento interno, es una alternativa que muestra que la organización tiene políticas de reinversión. No obstante, un 37% no está de acuerdo, ya que este financiamiento está condicionado a la generación de utilidades de la empresa, o de sus políticas que no permiten reinvertir sus utilidades.

En el tema de financiamiento externo, los resultados de la pregunta 14 indican que existe una mayor proporción de empresas que utilizan endeudamiento, en relación al financiamiento interno. En efecto, el 81% de las empresas tienen una mayor predisposición para gestionar la adquisición de recursos con entidades financieras, lo cual, si bien puede generar costos adicionales e incrementar el riesgo, por no cobertura de los pagos, es una opción que hace que la rentabilidad incremente por efectos del apalancamiento financiero, que puede generar un incremento de valor empresarial.

Los problemas financieros pueden aparecer en determinados momentos de la vida de una empresa, tales como la falta de liquidez, baja rentabilidad entre otros. Un 19% de los representantes empresariales al dar respuesta a la pregunta 15, han respondido que, si ha presentado algún tipo de problemas en los últimos 5 años, que son efectos tanto de políticas internas como externas a la empresa. No obstante, el 81%, indican que no han presentado problemas o que estos fueron mínimos, los cuales no han tenido un efecto a largo plazo en su desempeño, lo cual muestra la solidez de las empresas estudiadas en el mercado.

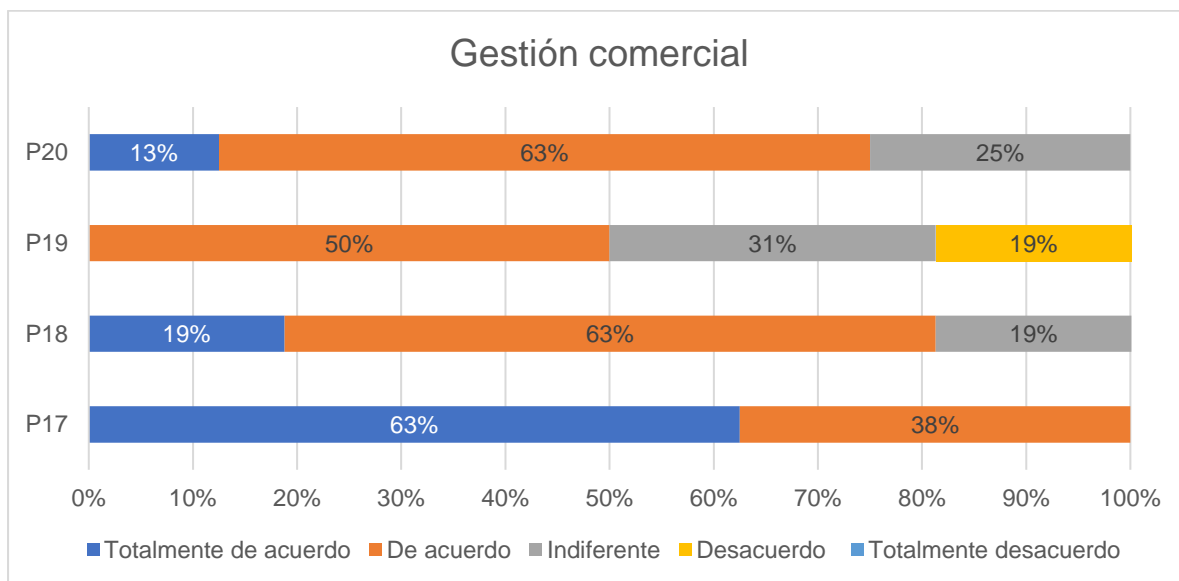
En materia del uso de incentivos gubernamentales, tanto del Modelo Sistémico en su nivel meso, como el modelo FEM, tienen como características y políticas de competitividad la influencia del entorno macroeconómico, analizando el ingreso de los productos en otros mercados. Los resultados de la pregunta 16 indican que solo un 18.8% ha hecho uso de los mismos, donde el impulso de los sectores productivos, mediante tratados de libre comercio con diferentes países, ha generado que los productos nacionales sean competitivos en precios a nivel internacional, y obtener materias primas con bajo arancel. Sin embargo, se puede notar que para el resto de empresas el uso de incentivos por parte del gobierno, no forma parte de sus políticas internas de forma exclusiva en estos momentos, buscando en el futuro poderlos incluir dentro de sus planes estratégicos.

#### 4.1.5 Gestión comercial

La gestión comercial representa un reto para lograr mayor posicionamiento de las empresas en el mercado. A continuación, en la figura 11 se presentan los resultados de la dimensión de la gestión comercial

**Figura 11.**

*Resultados porcentuales de la dimensión de gestión comercial*



*Nota:* Resultados porcentuales de la encuesta de competitividad aplicada a directivos de las medianas empresas de manufactura.

Desde el contexto de la percepción de los precios de los productos que ofertan las empresas, la competitividad se ve condicionada a los competidores del sector, los productos sustitutos, y los compradores, tal como lo menciona el modelo de Porter (Tovar, 2018). La pregunta 17 indica que todos los encuestados tienen precios son competitivos y adecuados a la realidad del mercado. Cabe recalcar que un precio competitivo, no necesariamente implica un valor bajo, sino que este va acorde a la calidad del producto que se oferta, tanto en sus materiales como en sus procesos productivos.

En el tema de cambios del mercado, es decir, cambios en la demanda, por el ingresos de nuevos competidores o productos sustitutos, en la pregunta 18 se evalúa si las empresas han podido adaptarse de forma sencilla a estas variaciones, donde el 19% + 63% de los directivos encuestados indican estar atentos, lo cual va relacionados, con variaciones de la demanda,

oferta, gustos y preferencias de los consumidores, entre otras características, que pueden modificar el diseño del producto y los volúmenes de producción. Si embargo existe un 19% de empresas que indican no adaptarse a estos cambios, esto generado posiblemente por el tipo de producto que fabrican, ya que los cambios que se presentan son mínimos y las tendencias del mercado no pueden representar una amenaza.

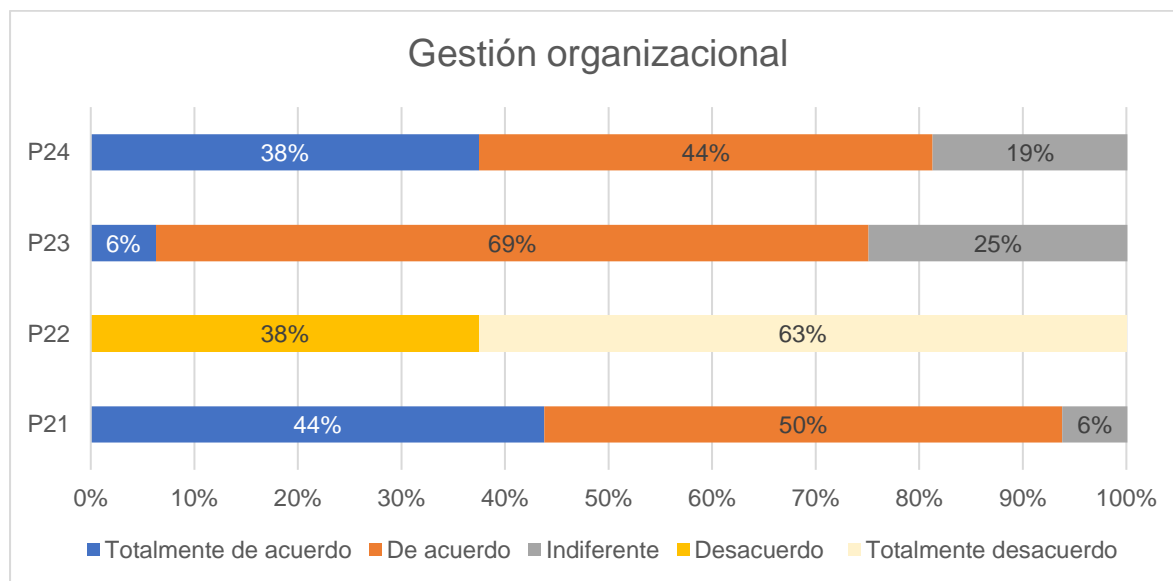
En relación a los convenios comerciales, como ya se ha mencionado el entorno tiene un efecto en la competitividad, a nivel micro y meso del modelo sistémico, estas interacciones que tienen las empresas pueden afectar o no a la competitividad. Los resultados de la pregunta 19, el 50% de los encuestados indican haber realizado convenios con empresas en el exterior, las cuales promocionan y distribuyen los productos en mercados internacionales. Lo cual muestra que no solo las medianas empresas del caso de estudio tienen una importante participación en el mercado local, sino que muchas de estas han traspasado las fronteras. No obstante, un 50% de las empresas aún tienen problemas para lograr un posicionamiento fuerte en el exterior, debido a barreras comerciales, políticas, y económicas. Siguiendo en la temática del comercio en mercado internacional, la pregunta 20 se relaciona con el cumplimiento de estándares y requisitos específicos, dependiendo del país donde se piensa ofertar los productos, donde el 63% + 13% mencionan que no solo basta con contar certificaciones de calidad locales, sino que se deben realizar inversiones para cumplir con la normativa que imponen las diferentes legislaciones extranjeras. Aunque, existe casi un 25%, que, por su segmento de mercado objetivo, no tiene dentro de sus planes actuales o futuros el desarrollar productos en cumplimiento con normativas extranjeras.

#### **4.1.6 Gestión organizacional**

A continuación, en la figura 12 se muestran los resultados de la encuesta en relación al último bloque de preguntas relacionadas con la gestión organizacional.

**Figura 12.**

*Resultados porcentuales de la dimensión gestión organizacional*



*Nota:* Resultados porcentuales de la encuesta de competitividad aplicada a directivos de las medianas empresas de manufactura.

En la temática de las competencias del personal, tanto el modelo sistémico, FEM y Malcolm Bridge, mencionan que es necesario un mercado laboral altamente capacitado, que permita ejecutar las actividades con alta eficiencia y sea capaz de aportar con soluciones de mejora de la competitividad de las empresas (Sánchez F. , 2018).

Los resultados de la pregunta 21, el 94% indica que el talento humano ha sido reclutado y seleccionado acorde al perfil de competencias necesario para su puesto, lo cual garantiza el cumplimiento de forma efectiva de las actividades encomendadas. Si embargo, existe un 6% que no piensa que aún hay miembros de la planta productiva y administrativa que no poseen los conocimientos y competencias en función de sus labores diarias.

La rotación del personal genera costos y baja productividad, en relación a este tema los resultados de la pregunta 22 indican que prácticamente los niveles de rotación en la empresa son mínimos, lo que demuestra estabilidad de la organización dentro de su sector productivo, donde las empresas están preocupadas por brindar a sus trabajadores los medios para desarrollar de forma adecuada, así como remuneraciones justas en función de su actividad, lo cual les brinda una oportunidad de crecimiento y estabilidad en la empresa.

Dentro del contexto de las capacitaciones, los resultados de la pregunta 23 indican que el 75% de los directivos encuestados afirman que existe una continua y permanente capacitación, esto reafirma los resultados relacionados con la rotación, ya que el personal requiere actualizar su conocimiento y competencias para adaptarse a los cambios que pueden generar en los procesos productivos. Sin embargo, un 25% indica que las capacitaciones no son una política que se aplican de forma permanente, lo cual puede ser una debilidad, ya que un personal sin competencias actualizadas, no podrá adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado.

En general, respondiendo a la pregunta 24, el 81% de los directivos encuestados indican que si poseen una organización eficiente, donde las medianas empresas analizadas tienen un presencia y posicionamiento importante, lo muestra su solidez en su estructura organizacional basada en su producto, experiencia y posicionamiento en el mercado y factores externos que las hacen referentes para el estudio.

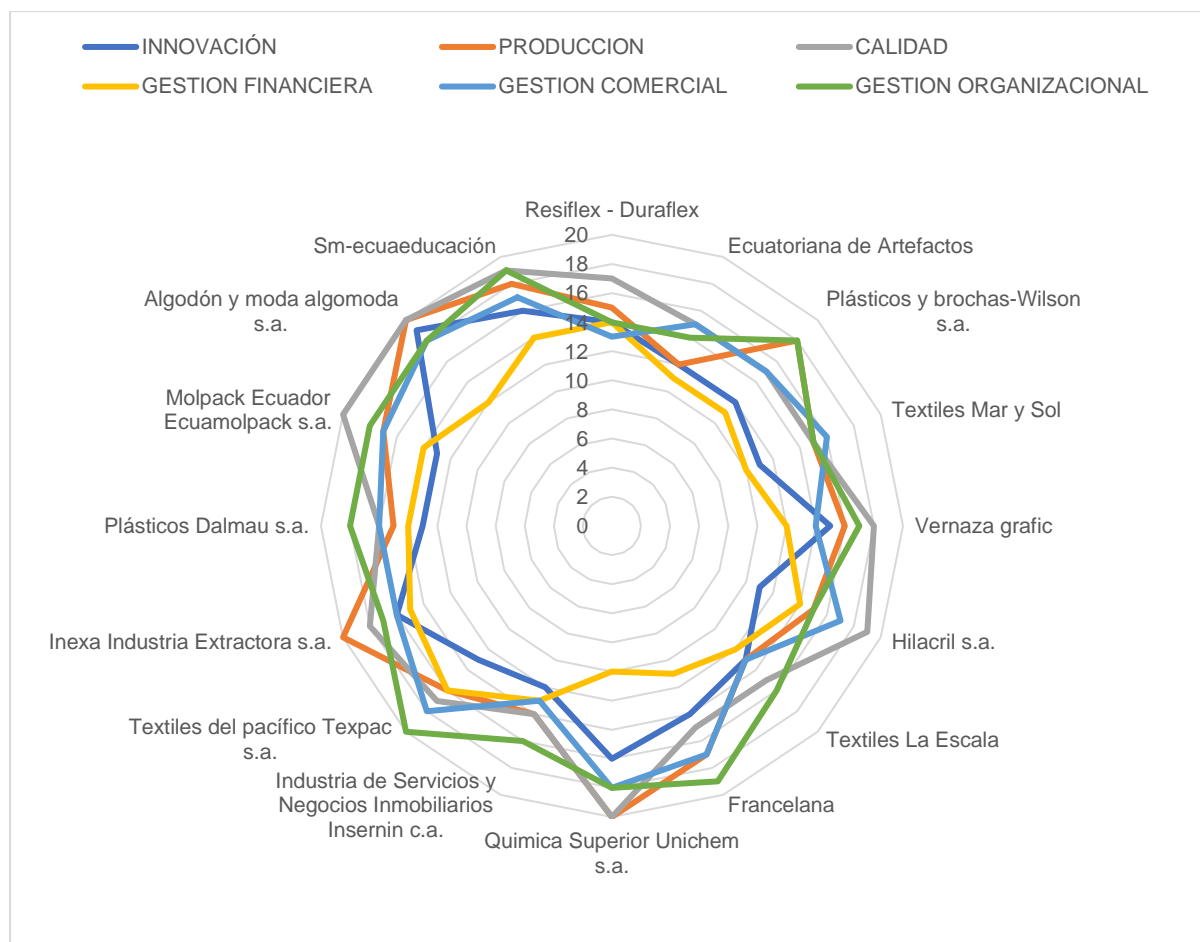
#### ***4.1.7 Competitividad de las medianas empresas de Quito***

Como se mencionó en el apartado metodológico, las opciones de respuesta fueron desarrollados bajo una escala Likert, por lo que para obtener una medida de competitividad se dio una puntuación a cada pregunta, siendo 1 el nivel más bajo de la característica y 5 el valor más alto de la misma, a excepción de las preguntas 11 y 22 del cuestionario donde la escala se invierte. Se obtuvieron resultados para cada una de las dimensiones, así como un resultado global que es el que se va utilizar posteriormente para determinar las relaciones con la rentabilidad.

En la figura 13, se muestra un diagrama radial, en el cual se pueden comparar las calificaciones de competitividad para cada dimensión entre las distintas empresas tomadas como referencia para el estudio.

**Figura 13.**

*Resultados de la competitividad de las medianas empresas de la ciudad de Quito*



*Nota:* Resultados al ponderar con un valor numérico a cada escala de la encuesta de competitividad aplicada a directivos de las medianas empresas de manufactura.

Las empresas analizadas, muestran diferentes posiciones en relación a cada uno de los componentes de competitividad, todo esto de acuerdo a los criterios y experiencia de cada uno de sus gestores financieros o administradores que fueron encuestados.

Las variaciones en las calificaciones de la competitividad, como era de esperarse, son diferentes, esto en función de los objetivos, estrategias y políticas que manejen las empresas en cada componente. Como lo menciona Rojas (2000), existen factores internos, sectoriales y sistémicos, que, en función de los modelos de competitividad analizados, presentan fortalezas o debilidades en temas competitivos.

Como se evidencia en la figura 13, los componentes mejor valorados son la gestión de la calidad y la productividad, ya que la competitividad está relacionada con ofertar un producto con un valor agregado para los consumidores, donde, por ejemplo, las certificaciones de calidad, brindan esa imagen al consumidor de garantía y confianza en el producto que están adquiriendo. Así mismo, se puede mencionar que el contar con procesos basados en normativas de calidad, implícitamente se tienen registros e indicadores para la evaluación y control permanente de las distintas actividades y así garantizar un producto acorde a las necesidades del cliente.

Desde el punto de vista de gestión financiera, si bien los resultados muestran una baja calificación, esto es producto de las variaciones del entorno económico y financiero a la empresa. Problemas de liquidez, baja rentabilidad no necesariamente pueden ser el reflejo de una baja competitividad, ya que como los mencionan varios autores citados en la tabla 1, la competitividad está relacionada con la capacidad de la empresa en ofertar productos con un valor agregado y sobresalir en el mercado (Melnik & Yaskal, 2015). No obstante, en temas de búsqueda de financiamiento, si una empresa no tiene un posicionamiento competitivo, no será atractiva para los inversionistas, condicionando las oportunidades de crecimiento que tenga dentro de su planificación, así como las oportunidades de innovación, reduciendo aún más su competitividad en el mercado.

Como se ha observado estas diferencias entre las distintas dimensiones, generan un efecto en su calificación de competitividad total, pero es necesario tomar en cuenta que no existe una uniformidad en la mayoría de empresas, cada una tiene puntos fuertes y débiles que las diferencian. Por lo que, empresas que presentaron valores mínimos en componentes como la gestión financiera, muestran un desempeño adecuado en las otras dimensiones, como es el caso de Química Unichem y en menor medida Textiles Mar y Sol. Con lo mencionado anteriormente, se puede indicar que la competitividad no está condicionada a una sola dimensión, y que se puede ser competitivo, aun presentando problemas o inconvenientes en temáticas como la administración financiera o la innovación. Desde una perspectiva general, si se logran cumplir con las expectativas del cliente a través de una adecuada combinación

de características económicas, técnicas y cualitativas, se genera una oportunidad para mantener e incrementar el posicionamiento de los productos y con la premisa de mejora continua, seguir optimizando los procesos en todas áreas de la empresa.

La tabla 6 muestra los resultados de competitividad para las 16 empresas analizadas, lo cual será la referencia para determinar si existe o no una relación con su rentabilidad.

**Tabla 7.**

*Ponderación de la competitividad*

<b>Empresa</b>	<b>Competitividad</b>
Resiflex – Duraflex	87
Ecuatoriana de Artefactos	79
Plásticos y brochas-Wilson s.a.	89
Textiles Mar y Sol	82
Vernaza grafic	92
Hilacril s.a.	91
Textiles La Escala	82
Francelana	93
Química Superior Unichem s.a.	102
Industria de Servicios y Negocios Inmobiliarios Inserin c.a.	82
Textiles del pacífico Texpac s.a.	100
Inexa Industria Extractora s.a.	102
Plásticos Dalmau s.a.	92
Molpack Ecuador Ecuamolpack s.a.	99
Algodón y moda Algomoda s.a.	107
Sm-ecuaeducación	103

*Nota:* Información recopilada de la encuesta y procesada por el autor

#### **4.2 Análisis financiero de las medianas empresas de Quito**

Para el análisis financiero de las medianas empresas de la ciudad de Quito, se tomaron como referencia los indicadores de liquidez, endeudamiento, utilidad operativa sobre los activos, rentabilidad sobre el activo (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE), para lo cual se utilizaron los promedios del año 2015 al 2019.

#### **4.2.1 Liquidez**

La liquidez hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, esta tiene una relación inversamente proporcional con la rentabilidad, es decir, mayor liquidez genera menor rendimiento y viceversa (Gitman, 2012).

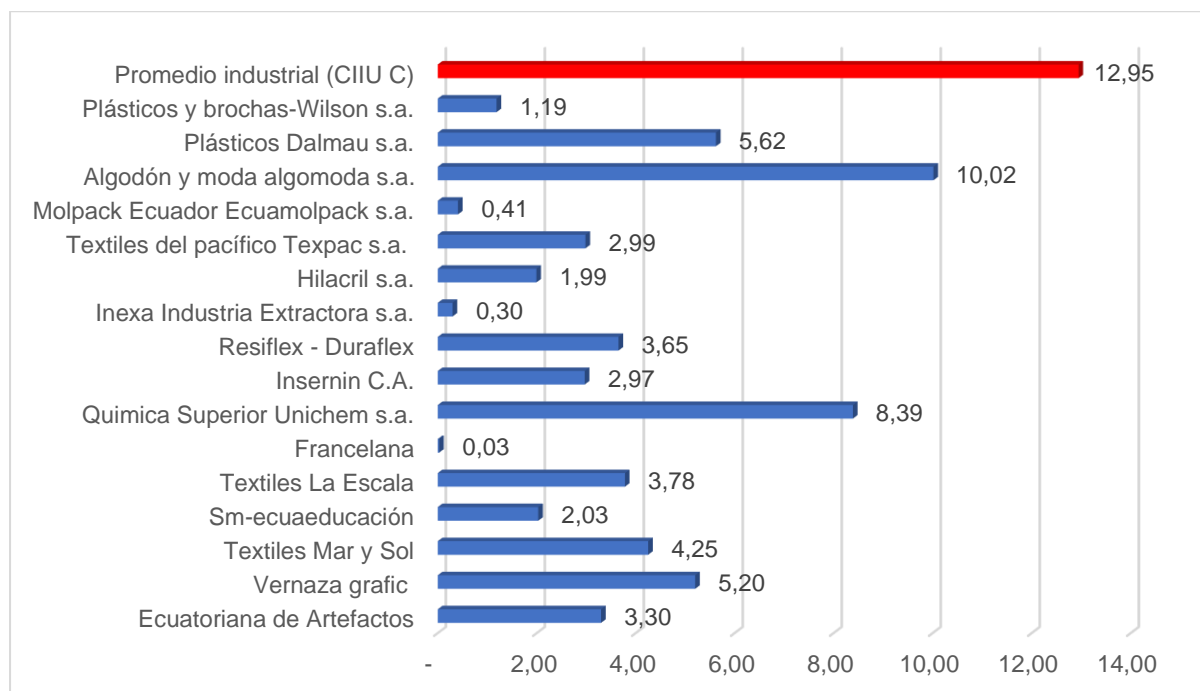
En la figura 14 se observan los resultados del indicador de liquidez para las medianas empresa manufactureras, como se puede notar, el índice tiene una alta variabilidad, que va desde el 0.03 que es el indicador más bajo, hasta el 10.02 que es el valor más alto. En promedio la liquidez de las medianas empresa es de 3.51, lo cual indica que por cada un dólar de obligaciones en el corto plazo las empresas cuentan con 3,20 USD para poderlas cubrir.

De acuerdo al promedio industrial que es de a 12.95 puntos, el sector tiene una alta generación de efectivo en todas sus diferentes industrias, que les permiten tener una holgura en la cobertura de sus obligaciones de corto plazo, donde el éxito del sector depende del poder de negociación con sus proveedores, logrando un acceso adecuado a las materias primas y bienes de capital. De lo mencionado, se puede mencionar que las empresas del sector al mostrar altos niveles de liquidez demuestran una adecuada gestión de los recursos en el corto plazo.

En teoría, el nivel mínimo de liquidez debería estar en dos. Reducidos niveles de liquidez pueden someter a las empresas a fuertes presiones para cumplir con sus compromisos de corto plazo. Por lo menos tres empresas de la muestra reflejan problemas críticos de liquidez, mientras que aquellas que superan la base se encuentran por debajo del promedio industrial. Es posible que la dispersión reflejada en este indicador esté relacionada con la velocidad de cada empresa para la transformación de materias primas y convertirlas en artículos para la venta.

**Figura 14.**

*Resultados de la liquidez promedio 2015-2019 de las medianas empresas de la ciudad de Quito*



*Nota.* Tomado de la base de datos de la Superintendencia de Compañías 2015 al 2019.

#### **4.2.2 Apalancamiento**

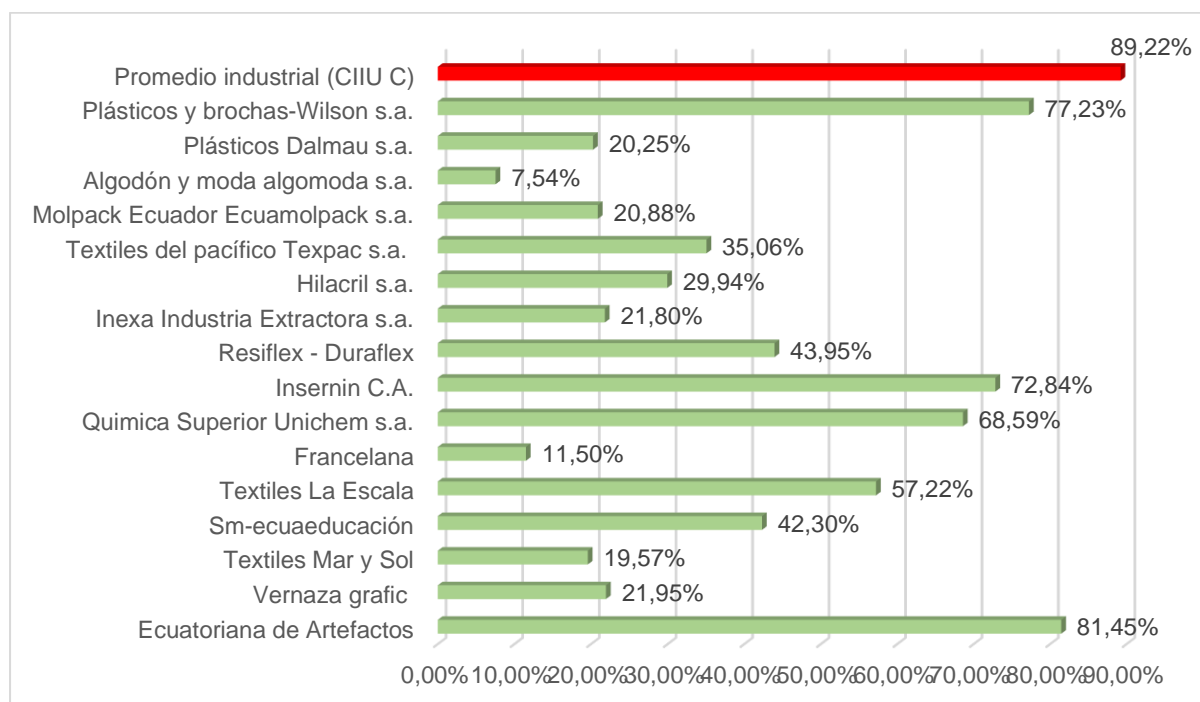
El análisis de los niveles de endeudamiento, permite determinar la estructura de capital de la empresa, es decir, muestra la proporción que ha sido financiada con deuda y patrimonio. Como lo mencionaba Terán (2018), la estrategia financiera está alineada con la competitividad de la empresa, donde es fundamental la obtención y distribución de estos recursos de forma eficiente. En la figura 15, se observa que existen 3 empresas con un nivel de endeudamiento por sobre el 70%, lo cual, si bien aumenta el riesgo de poder cubrir sus obligaciones financieras, estas pueden verse beneficiadas por el escudo fiscal que genera la deuda.

En relación al promedio del sector este a nivel general es del 89%, lo cual muestra un alto nivel de deuda, el cual comenzó a evidenciarse por hechos externos al sector que generaron mayor riesgo para las operaciones, en especial entre los años 2015 y 2017, donde las ventas de ciertas industrias como las textiles, redujeron sus ventas, y para minimizar su impacto

obtuvieron endeudamiento como estrategia de reactivación (Camino, 2020). Si bien, en la muestra se observan empresas con alto nivel de endeudamiento, existen empresas con niveles mínimos lo cual muestra una clara postura por parte de los dueños o administradores por el uso del capital propio.

**Figura 15.**

*Resultados del apalancamiento promedio 2015-2019 de las medianas empresas de la ciudad de Quito*



*Nota.* Tomado de la base de datos de la Superintendencia de Compañías 2015 al 2019.

De las empresas analizadas el promedio de endeudamiento es del 41%, es decir, que esta es la proporción de deuda con la que se han financiado los activos de la mayoría de empresas entre 2015 y 2019, lo cual muestra un endeudamiento promedio que dependiendo de la estrategia que se maneje puede beneficiar a las empresas, ya que el efecto de apalancamiento, potencia el rendimiento, lo cual se logra con procesos más eficientes y productos atractivos, generando más competitividad. Desde otra perspectiva, el endeudamiento puede afectar negativamente la rentabilidad si el nivel de las utilidades operativas es insuficiente para amortizar la deuda luego de pagar los intereses.

### **4.2.3 Utilidad operativa a activo total**

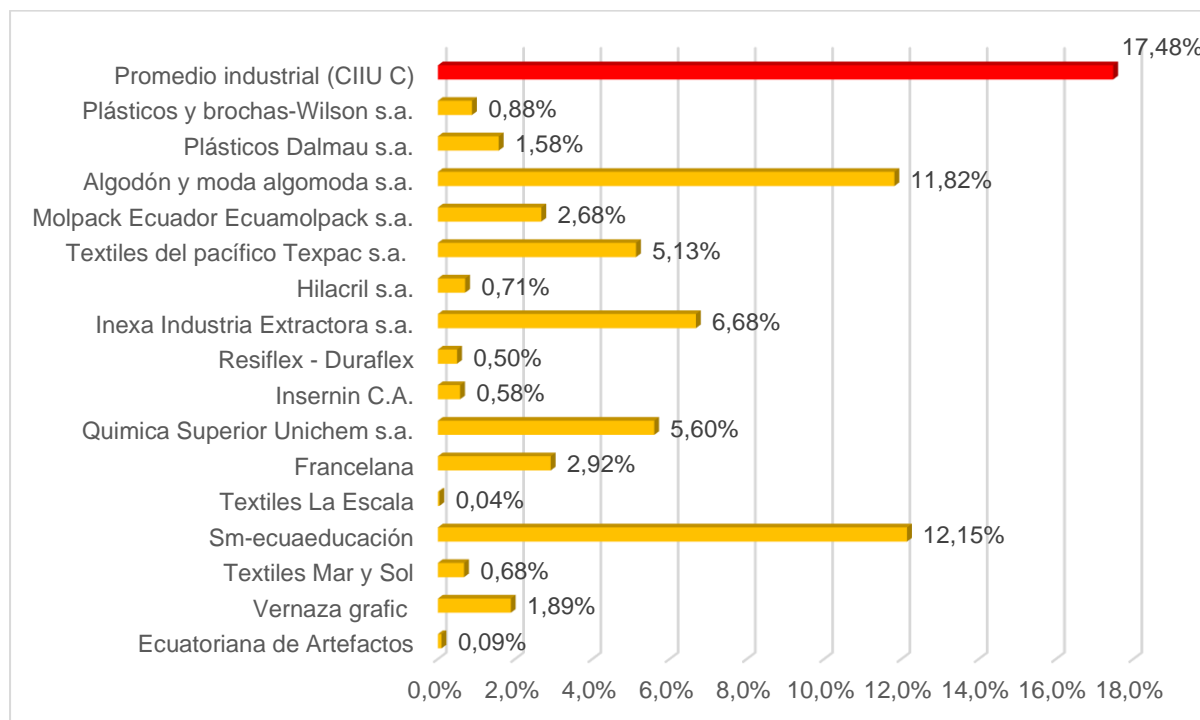
La rentabilidad operativa en función de los activos totales, muestra la eficiencia de las inversiones en relación a la utilidad antes de intereses e impuestos, es decir, sobre lo que realmente está generando la empresa en función de las inversiones de sus procesos productivos. Como se ha mencionado en los modelos de Malcolm Bridge, Sistémico y FEM, el contar con una infraestructura que responda a la necesidad del mercado, es una característica para mejorar la competitividad de las empresas.

En la figura 16 se muestran los resultados promedio generados, donde se puede observar que, el promedio para las 16 empresa analizadas es del 3%, lo cual se puede interpretar como la generación de 0,03 USD de utilidad operativa por cada 1 USD de inversión de activos. No obstante, existen empresas con indicadores muy por arriba del promedio de la muestra, pero estos todavía por abajo del valor medio del sector de la manufactura a nivel nacional, que llega a 17.48%, lo cual muestra la eficiencia de este sector y su importancia dentro de la economía ecuatoriana, que es confirmado con su porcentaje de participación dentro del PIB llegando a ser del 14%, superando a otros segmentos productivos como las construcción o el comercio con un 11.9% y 10.6% respectivamente (Camino, 2020).

No obstante, es importante notar que dentro de la muestra existe un número importante de empresas con indicadores de rendimiento muy bajos, incluso cercanos a cero por ciento, lo cual muestra un escenario complejo como consecuencia de factores externos como el mercado objetivo, incentivos productivos, políticas de importaciones y exportaciones entre otros. Y, por otra parte, deficiencias en la gestión de los activos.

**Figura 16.**

*Resultados de la utilidad operativa a activo total 2015-2019 de las medianas empresas de la ciudad de Quito*



*Nota.* Tomado de la base de datos de la Superintendencia de Compañías 2015 al 2019.

#### **4.2.4 Rentabilidad financiera (ROE)**

Como se puede observar existen grandes variaciones relacionadas con la rentabilidad financiera, el promedio para las 16 empresas es del 5%, donde solo 4 empresas sobrepasan este porcentaje, como se muestra en la figura 17. El ROE, mide la eficiencia de los aportes de capital de los accionistas, por ejemplo, en Sm educación, el ROE llega a 24%, es decir, que por cada \$1 USD de aporte de los socios, estos tienen un retorno del \$0.24USD, siendo este indicador más alto en la muestra analizada.

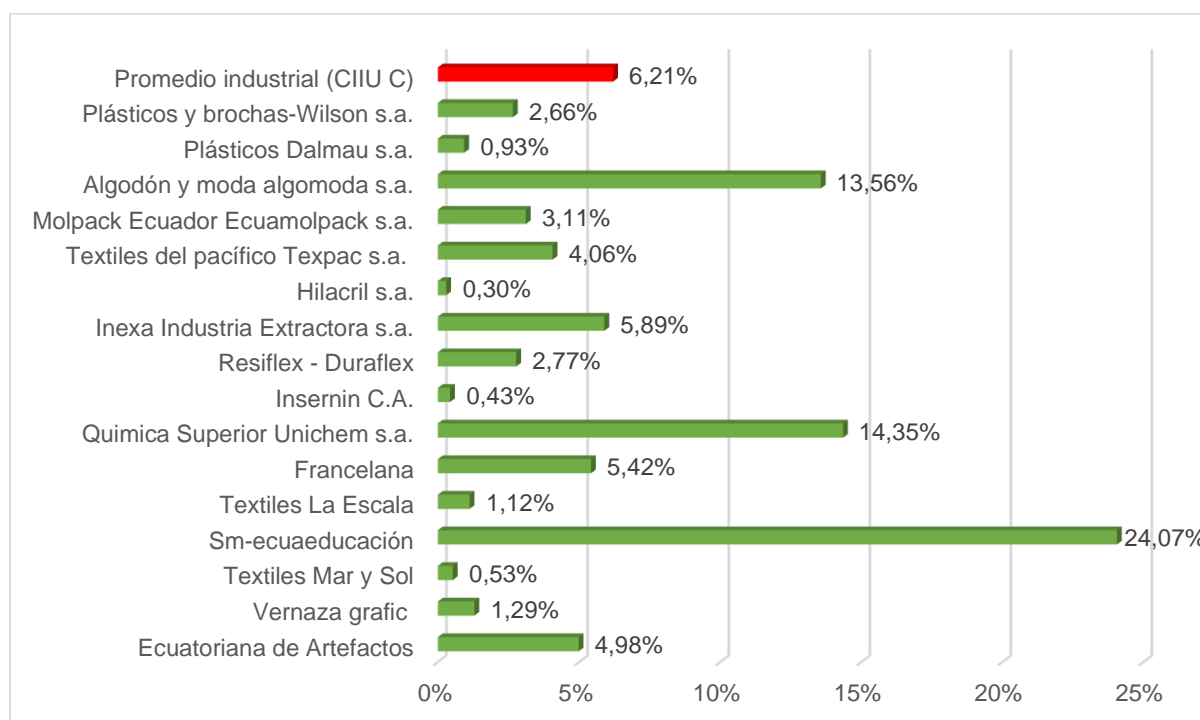
Al realizar una comparación de los indicadores de rendimiento financiero de la muestra sobre el total del sector a nivel nacional que es de 6.2%, se observa que la mayoría de empresas está cercano al valor o lo supera. La tendencia a bajos niveles de rentabilidad puede explicarse parcialmente por los elevados promedios de liquidez y endeudamiento del sector. Según Camino (2020), se percibe una tendencia a mejorar el ROE del sector, que comienza

a darse a partir de la aprobación de la Ley Orgánica de Incentivos al Sector Productivo, donde se mejoran las condiciones relacionadas con aspectos de exportación y aranceles, lo que permitió un mayor margen de ganancia.

Como se ha evidenciado, en la muestra existen empresas que muestran un resultado cercano a cero por ciento. Así mismo, en el análisis de la encuesta se puede intuir que las variaciones en estos indicadores, también son producto de las variaciones de su competitividad, esperándose una relación directa con la rentabilidad (Terán, 2018).

#### Figura 17.

*Resultados de la rentabilidad financiera a activo total 2015-2019 de las medianas empresas de la ciudad de Quito*



*Nota.* Tomado de la base de datos de la Superintendencia de Compañías 2015 al 2019.

#### 4.2.5 Rentabilidad sobre el activo

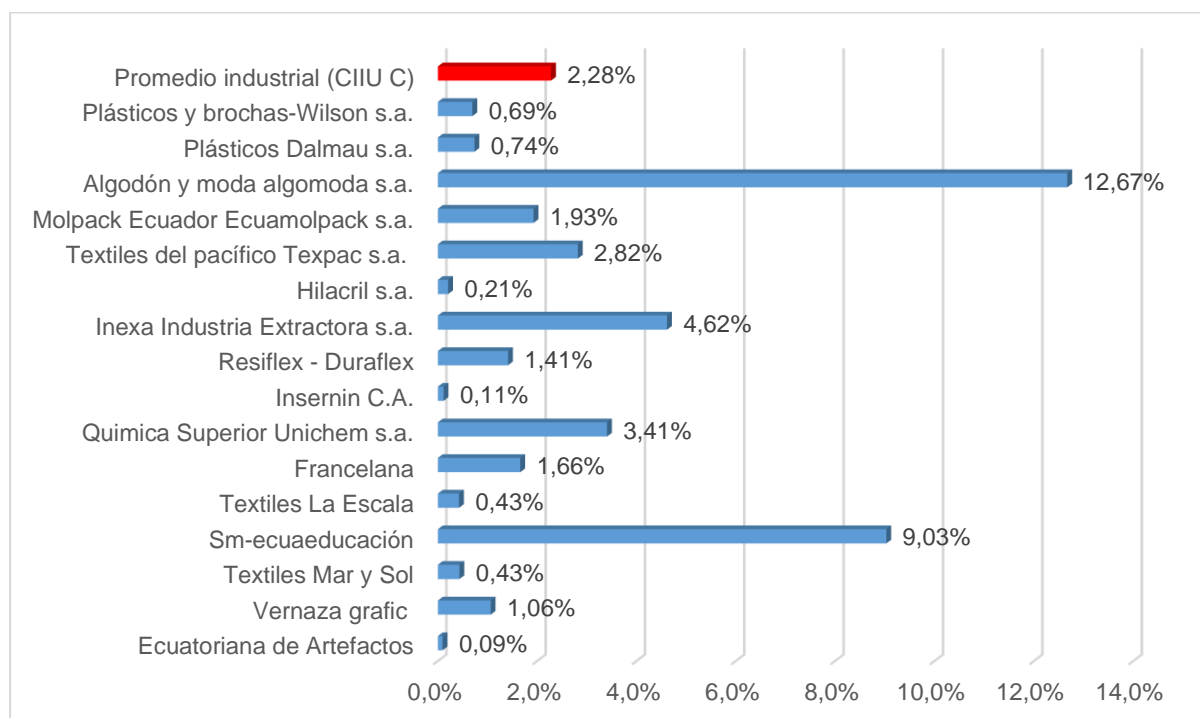
La rentabilidad del activo, permite analizar la eficiencia de las inversiones en la generación de utilidad para la empresa. A continuación, en la figura 18, se muestran los resultados generados para las empresas del caso de estudio, donde la tendencia de los valores generados en el ROA, es la misma con el ROE, ya que están en función de la utilidad neta. El promedio para las 16 empresas es del 3%, es decir que por cada 1 USD de inversión de

los activos las empresas han generado 0.03 USD de ganancia luego de haber cumplido con todas sus obligaciones incluidas las tributarias. Se observa que la mayoría de empresas no sobrepasa el 5% de este índice, si bien estas medidas talvez, no muestren que estas empresas tienen una baja competitividad, si son el reflejo de los resultados de la gestión financiera.

El promedio del ROA para todo el sector manufacturero para los últimos 5 años es del 2.28%, que como ya se mencionó, este tiene un repunte en los últimos años por las leyes que promueven el desarrollo de los sectores productivos, inclusive siendo estos indicadores superiores a otros sectores como la construcción o comercio.

### Figura 18.

*Resultados de la rentabilidad financiera a activo total 2015-2019 de las medianas empresas de la ciudad de Quito*



*Nota:* Información recopilada de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores del Ecuador 2019.

Los resultados de los distintos indicadores financieros, para las empresas analizadas, muestran una variabilidad considerable, lo cual se puede afectar a su percepción de competitividad. Por lo que es importante, vincular el desempeño financiero con la calificación

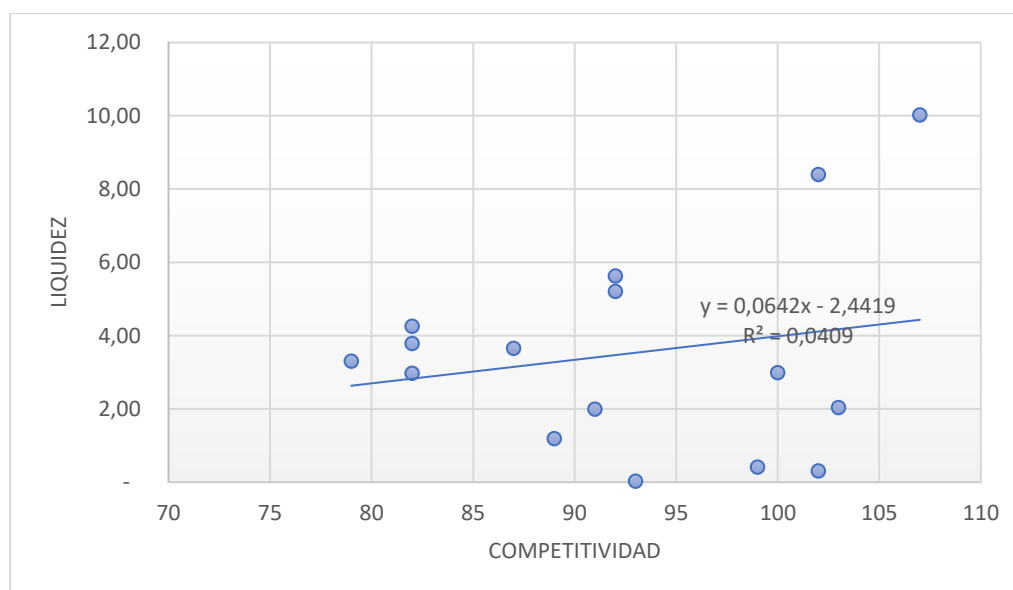
de competitividad obtenida, para lo cual a continuación se hace un análisis de correlación entre los indicadores de liquidez, apalancamiento, utilidad operativa a activo total, ROA y ROE y así observar si existe o no una dependencia entre las variables.

#### 4.2.6 *Liquidez vs competitividad*

La liquidez no solo analiza la cantidad de efectivo con la que cuentan las empresas para cubrir sus obligaciones más inmediatas, sino que engloba a todos los activos corrientes y pasivos corrientes, la falta de liquidez o excesos de esta pueden ser el resultado de problemas en la gestión de la empresa. A continuación, se muestran los resultados del cruce de la competitividad con la liquidez.

**Figura 19.**

*Liquidez vs competitividad*



*Nota:* Información procesada en Microsoft Excel por el autor

De lo que se puede observar en la figura 19, se ha realizado un diagrama de dispersión en la cual se puede observar una ligera tendencia directamente proporcional y creciente, entre la liquidez y la competitividad. Es decir, que las empresas con mayores índices competitivos, tienen mayor capacidad de cobertura de sus obligaciones de corto plazo, lo cual es consecuencia de una adecuada gestión de inventarios, relacionada con el poder de negociación con los proveedores; así también, con una política eficiente de cobranza, lo que permite

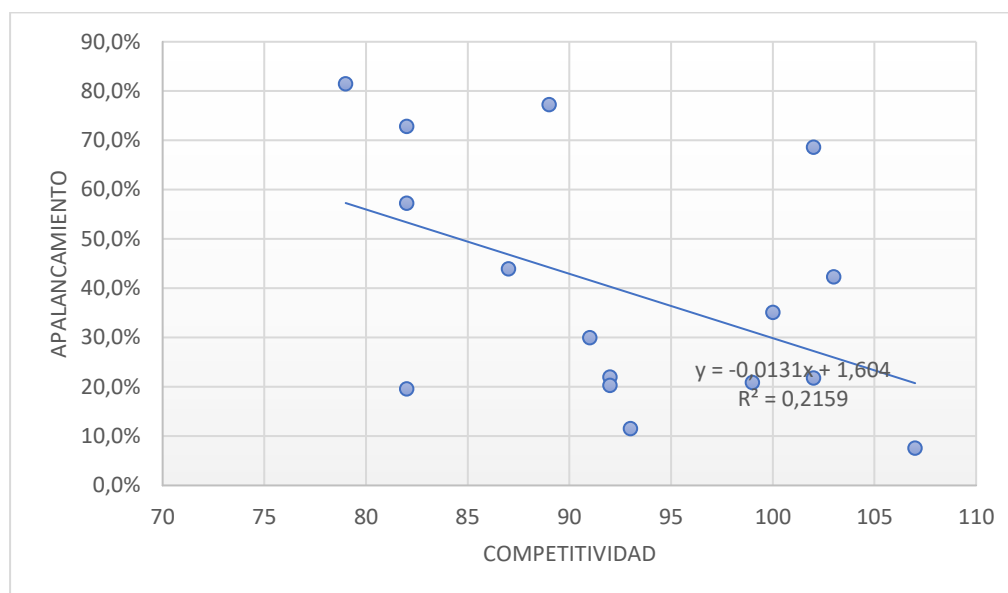
mantener a los clientes satisfechos, siendo estos resultados alineados a lo que propone Michael Porter en su modelo.

Para medir la fuerza y dependencia de las variables, se utiliza el coeficiente de correlación  $r$ , y determinación  $r^2$ . De acuerdo a Lind et al. (2008). Un coeficiente de correlación menor a 0.5 se lo considera débil, en este caso es de 0.2022, el cual elevado al cuadrado da 4.09%, lo cual muestra una baja probabilidad de poder usar la recta de regresión para una proyección de la liquidez de las empresas en función de su competitividad. Es decir, para el caso de las empresas estudiadas, no se puede concluir que adecuados indicadores de competitividad generan mejores ratios de liquidez y viceversa.

#### **4.2.7 Apalancamiento vs competitividad**

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, el apalancamiento permite medir el nivel de endeudamiento que tiene la empresa, es decir, muestra el porcentaje de activos que han sido financiados con fuentes externas. A continuación, se muestra la relación entre el apalancamiento y la competitividad de las empresas analizadas.

En la figura 20 se puede observar una relación inversamente proporcional entre los niveles de competitividad de las empresas y los niveles de deuda que estas presentan, es decir, que a mayor nivel de deuda la empresa comienza a presentar problema, lo cual la hacen menos competitiva.

**Figura 20.** *Apalancamiento vs competitividad*

*Nota:* Información procesada en Microsoft Excel por el autor

El coeficiente de correlación es 0.4646 y el de determinación 0.2159, que de acuerdo a Lind et al. (2008), corresponde a una correlación negativa moderada, esto se puede explicar desde el punto de vista que a mayor deuda se incrementa el riesgo asociado a no poder cubrir las obligaciones en los plazos previstos, así mismo, mayor endeudamiento genera mayores gastos financieros, los cual, si bien generan un escudo fiscal, estos recursos no necesariamente son el producto de una inversión que está generando los resultados esperados, sino que aparecen por problemas en la gestión de las empresas, afectando la competitividad de las empresas.

Los resultados entre la competitividad y el apalancamiento se alinean a las características del modelo sistémico, en donde la competitividad se crea por la interacción de factores internos y externos a la empresa, esto condiciona las inversiones y el acceso a las fuentes de financiamiento, es así que la competitividad se ve condicionada a la efectividad de las inversiones y las condiciones económicas, políticas y fiscales del país, donde el nivel de deuda no se refleja en una crecimiento de la empresa y su competitividad.

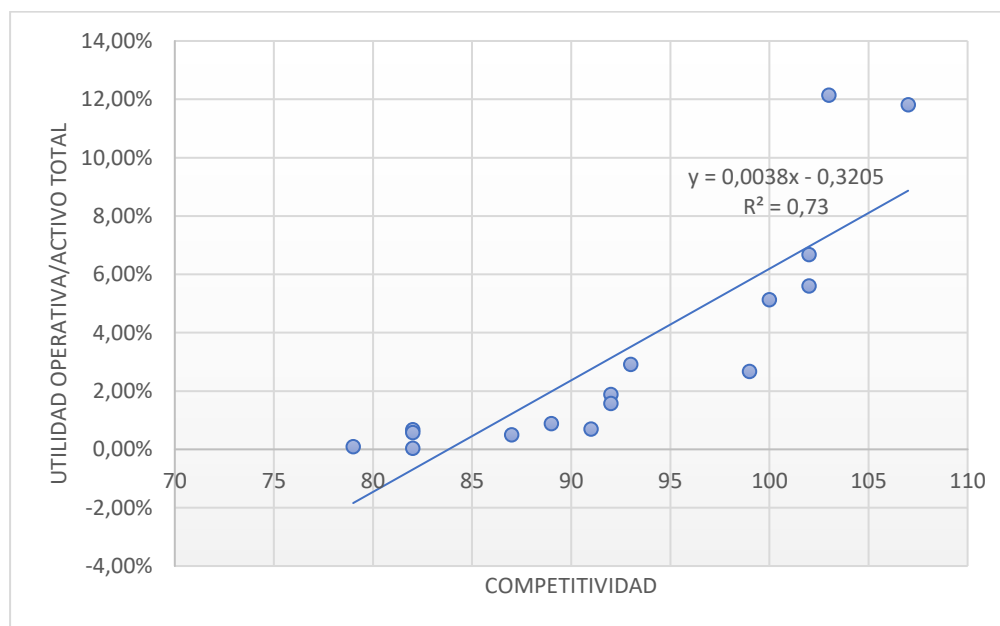
#### 4.2.8 Utilidad operativa a activo total vs competitividad

La utilidad operativa al activo total, muestra la eficiencia de las inversiones de activo en la generación de beneficios propios de las actividades operativas de las empresas. Por lo que este indicador está asociada a un manejo eficiente de los procesos productivos.

En la figura 21 se observa que existe una relación directamente proporcional entre la utilidad operativa a activo y la competitividad. El coeficiente de correlación es 0.85 y el coeficiente de determinación es de .73, lo cual de acuerdo a Lind et al (2008), se tiene una correlación positiva fuerte, es decir existe una alta probabilidad de predecir los índices de competitividad de una empresa en función del uso eficiente de los activos dentro sus procesos productivos, representados por su utilidad operativa.

**Figura 21.**

*Utilidad operativa a activo total vs competitividad*



*Nota:* Información procesada en Microsoft Excel por el autor

Como ya se ha mencionado en análisis anteriores, la competitividad tiene como principales características de ofrecer productos de calidad, con el uso eficiente de los recursos, como las empresas cuentan con procesos de evaluación y control, esto implica que las inversiones realizadas han sido planificadas en función de los objetivos que las empresas se han planteado para seguir manteniéndose y crecimiento en el mercado.

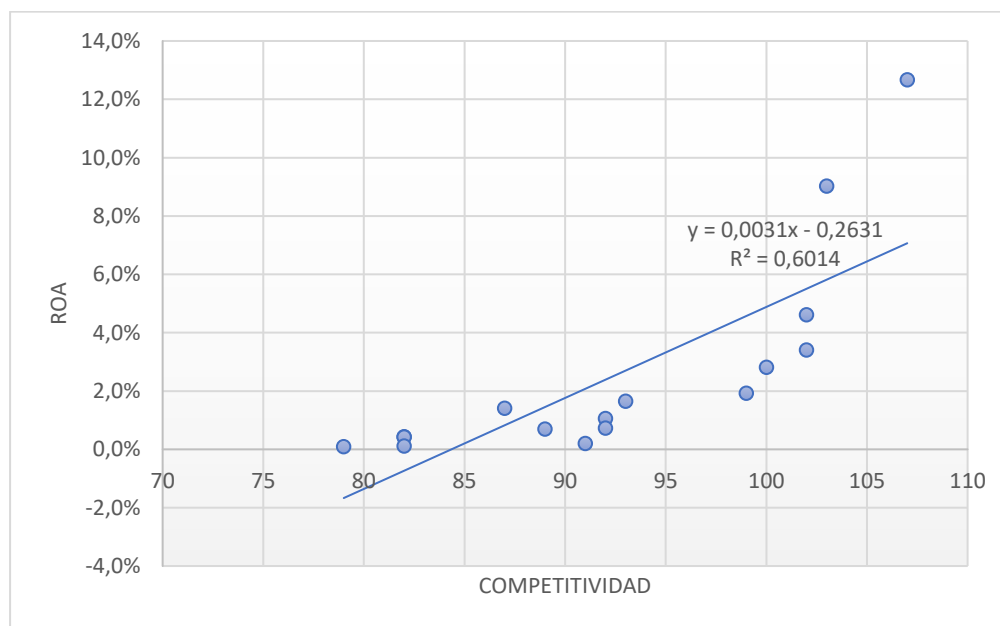
Por lo tanto, la relación de crecimiento de la competitividad a medida que aumenta la utilidad operativa puede explicarse por las características del Modelo de Malcolm Bridge, el cual especifica que la competitividad se refleja en un incremento de los niveles de producción, y el uso eficiente de los recursos, lo cual muestra que las estrategias y actividades de las empresas tienen como finalidad lograr un crecimiento de su productividad minimizando sus costos y gastos.

#### 4.2.9 ROA vs competitividad

La rentabilidad económica o sobre el activo, relaciona la utilidad neta generada, en función de las inversiones de activos. Por lo que, esta medida ya incluye las salidas relacionadas con el pago de los intereses y las obligaciones con el estado.

**Figura 22.**

*ROA vs competitividad*



*Nota:* Información procesada en Microsoft Excel por el autor

En la figura 22, el diagrama de dispersión generado muestra una tendencia creciente entre la medición de la competitividad y la rentabilidad sobre el activo. Se observan que hay dos empresas que están muy arriba del rango promedio, así también como empresas con utilidad cero. El coeficiente de correlación es de 0.7755 y el de determinación es del 0.6014, lo cual de acuerdo a Lind et al (2008), muestra una correlación positiva moderada, esto

indica que esta información puede ser utilizada para proyectar una relación entre la competitividad y el ROA. En consecuencia, se puede concluir que las empresas con mayor competitividad si generan una mayor rentabilidad, ya que esta última implica que optimizaron las ventas, los costos y los procesos productivos.

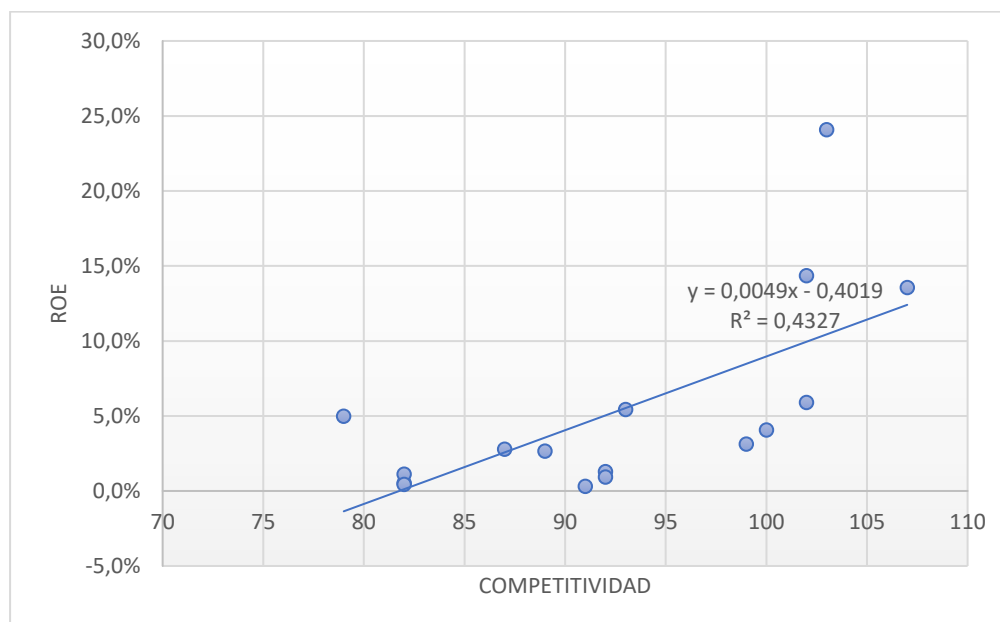
La tendencia observada entre el ROA y la competitividad muestra una clara relación con las características propuestas por el modelo del Foro Económico Mundial, donde la infraestructura esta correlacionada con la productividad, así como la predisposición del uso de la tecnología genera el uso eficiente de los recursos, este último también alineado a lo que menciona el Modelo de Malcolm Bridge.

#### 4.2.10 ROE vs competitividad

El ROE mide la rentabilidad que genera el patrimonio aportado por los accionistas, en función de la utilidad disponible después de pago de intereses e impuestos. Este indicador es relevante compararlo con la competitividad ya puede direccionar a los inversionistas en que empresas aportar con financiamiento.

**Figura 23.**

*ROE vs competitividad*



*Nota:* Información procesada en Microsoft Excel por el autor

La relación entre el ROE y la competitividad, muestra una tendencia creciente, el coeficiente de correlación es 0.6577 y coeficiente de determinación es del 0.432, lo cual de acuerdo a Lind et al (2008), muestra una correlación positiva fuerte, si bien esta es menor que los resultados generados con el ROA. En términos generales se tiene una relación fuerte entre la competitividad y el rentabilidad financiera por lo que las empresas con mayor comportamiento competitivo en el mercado puede generar mayor rentabilidad, siendo este el producto de las interacciones de las características mas importantes de los distintos modelos analizados como, Porter con la adecuada gestión de cobranza y proveedores; inversión y financiamiento asociadas al modelo sistémico; productividad, infraestructura y uso eficiente de recurso como lo menciona el modelo FEM o de Malcolm Bridge.

## Conclusiones

La competitividad en una empresa, depende de varios factores y no solo están condicionados a la innovación o calidad de los productos que se ofertan, si bien, una empresa competitiva muestra un mayor posicionamiento y crecimiento en el mercado, esta es el resultado de la eficiencia de sus procesos productivos, administrativos y financieros en conjunto con el uso de nuevas tecnologías.

El sector manufacturero genera un aporte importante a la economía nacional, a 2019 este representó el 12.5% del PIB nacional y generó el 23% de todos los ingresos de los sectores societarios, cuya reactivación se da a partir de promulgación de leyes que fomentan los incentivos tanto en aranceles para la importación de bienes de capital como para la exportación de los productos del sector, aportando al desarrollo de sus competitividad.

En la medición de las dimensiones de la competitividad, no existe uniformidad, se evidencian componentes mejor valorados como la gestión de la calidad y la productividad, lo que refleja la existencia de procesos y normativas que garantizan un producto competitivo. Sin embargo, desde el punto de vista de gestión financiera, existe una baja calificación, producto de las variaciones del entorno económico y financiero a la empresa.

La medición de la competitividad al ser contrastada con los índices de liquidez muestra una correlación positiva, y con el apalancamiento una relación inversamente proporcional, es decir, mayor deuda menor competitividad de las empresas. En el caso de la rentabilidad se observa claramente una fuerte correlación positiva, lo cual muestra que las empresas con políticas de calidad y procesos eficientes, generan mejores resultados financieros siendo la consecuencia de su mejor posicionamiento en el mercado.

## **Recomendaciones**

Los diferentes estudios de competitividad utilizan modelos adaptados tanto para el sector productivo, como para la zona donde se desenvuelve la empresa, por lo que es necesario proponer una metodología que se adapte a las necesidades propias de las organizaciones en el Ecuador, que no solo analice variables genéricas, sino que analice aspectos propios del mercado nacional.

El sector de la manufactura al ser uno de los dinamizadores de la económica nacional, requiere de la generación de información actualizada, tanto a nivel nacional, como por cada provincia o cantón. Con lo cual se pueda determinar, no solo su aporte económico y al empleo, sino que permitirá desarrollar estrategias públicas y privadas para el fortalecimiento del sector.

La medición de la competitividad en las medianas empresa, debe ser parte de las políticas de evaluación y planificación en cada organización. La contrastación de indicadores de competitividad, con indicadores financieros, de forma continua, permitirá el desarrollo del sector acorde a las expectativas del mercado y los objetivos de crecimiento y generación de rentabilidad de los accionistas de las empresas manufactureras.

Es importante desarrollar metodologías en colaboración con entidades públicas, privadas y la academia, para medir la competitividad de las empresas de los diferentes sectores productivos, y de esta manera poder detectar los principales factores que pueden condicionar la competitividad y así desarrollar estrategias para mejorar la posición de las organizaciones.

## Referencias

- Alcívar, A. (2017). *Competitividad en empresas exportadoras de productos terminados*. Ecuador: Uteg.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Organica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec048es.pdf>
- Avila, R. (2020). *Las potencias manufactureras*. Obtenido de <https://www.semana.com/finanzas-personales/columnistas/articulo/las-potencias-manufactureras-por-raul-avila-forero/272475/>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Cuentas Nacionales Regionales*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/293-cuentas-provinciales>
- Barragán, J. (2016). *La competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Tungurahua y su enfoque en los negocios internacionales*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20812/1/T3525M.pdf>
- Bass, B. (2018). *Negocios con bajo margen vs alto margen*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/negocios-con-bajo-margen-vs-alto-margen-6043.html>
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2017). *Finanzas corporativas*. México DF: Pearson Educación.
- Blanco, L. (2018). Competitividad e innovación en la Pymes, una visión desde el estado y la academia. *UASB*, 1-14. Obtenido de <https://www.uasb.edu.ec/documents/62057/2942446/Competitividad+e+innovaci%C3%B3n+en+las+pymes%2C+una+visi%C3%B3n+desde+el+estado+y+la+academia/293606cf-4be3-4c82-a13e-ea771298d4a6>
- Camino, S. A. (2020). La eficiencia de las empresas Manufactureras en el Ecuador: 2013-2018. *Estudios sectoriales*. Obtenido de [https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura\\_FINAL.pdf](https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura_FINAL.pdf)
- Cano, M. (2013). Rentabilidad y competitividad en la Pyme. *Ciencia Administrativa*, 80-86. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/11ca201302.pdf>

- Capagan, C. (2014). *The CFO as Architect of Business Value*. Obtenido de [https://www.accenture.com/t00010101T000000\\_\\_w\\_\\_/it-it/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub3/Accenture-2014-High-Performance-Finance-Study-CFO-Architect-Business-Value.ashx](https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/it-it/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub3/Accenture-2014-High-Performance-Finance-Study-CFO-Architect-Business-Value.ashx)
- Costa, J. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios piuntza nankais para exportación y diversificación de productos. periodo 2016-2017*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACI%C3%93N%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Damodaran, A. (2016). *Corporate Finance What is it?* Obtenido de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/acf4E/webcastslides/session1.pdf>
- Díaz, D., Álvarez, B., & Ojeda, M. (2018). *Introducción a la teoría moderna de la competitividad regional y el desarrollo económico*. Obtenido de [http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=2194](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2194)
- Ekos. (2018, febrero 6). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib>
- García, M. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. *En Contexto*, 107-135. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/321389746\\_La\\_competitividad\\_de\\_la\\_Mipyme\\_en\\_el\\_nivel\\_micro\\_El\\_caso\\_de\\_Queretaro\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/321389746_La_competitividad_de_la_Mipyme_en_el_nivel_micro_El_caso_de_Queretaro_Mexico)
- Giménez, F. (2020, octubre 19). *7 factores de competitividad de las empresas*. Obtenido de <https://augere.es/2020/10/19/7-factores-de-competitividad-de-las-empresas/>
- Gitman, L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.

- Hernández, R. (2015). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) del Istmo Centroamericano*. Obtenido de (<https://www.cepal.org/es/publicaciones/4972-elementos-competitividad-sistemica-pequenas-medianas-empresas-pyme-istmo>).
- INEC. (2019, Marzo 15). *Índice de producción de la industria manufacturera*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2019/Enero/BOLETIN\\_TECNICO\\_IPI-M\\_2019\\_01.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Enero/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2019_01.pdf)
- INEC. (2020). *Índice de Producción de la Manufactura*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2020/Septiembre/BOLETIN\\_TECNICO\\_IPI-M\\_2020\\_09.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2020/Septiembre/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2020_09.pdf)
- INEC. (2020). *Producción de la industria manufacturera*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industria-manufacturera/>
- Kareska, K. (2017). Aspectos de competitividad. Comportamiento y ventajas competitivas en organizaciones de Macedonia. *UGD*. Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/340055290>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y economía*. México: McGraw-Hill.
- Lucero, K. (2020). *La manufactura, una tabla de salvación en medio de la crisis*. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-manufactura-una-tabla-de-salvacion-en-medio-de-la-crisis#:~:text=A%20pesar%20de%20que%20la,en%20el%20transcurso%20del%202019.>
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2015, Septiembre). La competitividad de las pymes manufactureras de Ambato-Ecuador. *Panorama económico*, 17-30.
- Melnik, O., & Yaskal, I. (2015). Enfoques teóricos a los conceptos de competencia y competitividad. *Ecoforum*. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/260081725\\_Theoretical\\_approaches\\_to\\_concepts\\_of\\_competition\\_and\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/260081725_Theoretical_approaches_to_concepts_of_competition_and_competitiveness)

Morales, A., & Morales, J. (2015). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria.

Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *Algunos ejemplos de como medir la competitividad*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B0241e/B0241e.pdf>

Salazar, M. (2019). La planeación financiera como herramienta de gestión para mejorar la rentabilidad en las instituciones financieras. *Ciencia Digital*, 78-97. doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.487>

Sánchez, E. (2012, Junio). *Análisis de las brechas competitivas en las pymes de la industria manufacturera del distrito metropolitano de Quito ciu c16 produccion de madera y fabricacion de productos de madera y de corcho excepto muebles; fabricacion de articulos de paja y de mater*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7746/2.22.001341.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Sánchez, F. (2018). *Evaluacion de los factores de competitividad empresarial en el departamento del vaupés, Colombia*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/322549257.pdf>

Sánchez, S., & Romero, D. (2020, Enero). *Competitividad empresarial*. Obtenido de <https://www.elgurux.com/competitividad-empresarial.html>

Superintendencia de bancos. (2020). Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>

Superintendencia de compañías, valores. (2019). *Empresas sujetas al control de la superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=17&tipo=2>

Svatosova, V. (2017). Identification of financial strategy in small and medium - sized entrepreneurship. *Mendelu*, 148-167. Obtenido de [https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun\\_2017065041435.pdf](https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2017065041435.pdf)

Terán, F. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las Pymes ecuatorianas. *Revista Publicando*, 1315-1344. Obtenido

de

[https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/1454/pdf\\_1062/5](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/1454/pdf_1062/5)

558

Tovar, J. (2018). Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango.

*Universidad Libre Sectorial de Pereira.* Obtenido de

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17249/DISE%C3%91O%20>

[DE%20UN%20MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20EMPRESARIAL.pdf?se](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17249/DISE%C3%91O%20)

[quence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17249/DISE%C3%91O%20)

Van Horne, J. (2012). *Administración financiera*. México: Pearson Educación.

Vilcacundo, A. (2014). *La innovación tecnológica como factor de competitividad en las*

*pequeñas y medianas empresas manufactureras del cantón Ambato.* Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20852/1/T2779i.pdf>

## Apéndices

### Apéndice 1. Cuestionario Google Drive de competitividad

15/1/2021

COMPETITIVIDAD PYMES QUITO

## COMPETITIVIDAD PYMES QUITO

La presente encuesta permitirá medir la situación actual de su empresa en relación a la competitividad. (En cada una de las preguntas solo escoja una opción de respuesta)

**\*Obligatorio**

#### 1. Dirección de correo electrónico \*

---

#### 2. INNOVACIÓN

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
El personal de la empresa tiene predisposición para proponer nuevos productos o mejorar los actuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa donde Ud. labora realiza inversiones significativas en investigación y desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con un área o departamento para desarrollar actividades de investigación y desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal de la empresa tiene la iniciativa para mejorar los procesos operativos y de apoyo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15/1/2021

COMPETITIVIDAD PYMES QUITO

## 3. PRODUCCIÓN

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
La empresa cuenta con estrategias que le permitan generar un ventaja en relación a la adquisición de insumos y materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las maquinarias y equipos que tiene la empresa son de última tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La infraestructura física brinda todas las comodidades para el desarrollo de las actividades productivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se cuentan con procesos de planificación, administración y control de las operaciones productivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15/1/2021

COMPETITIVIDAD PYMES QUITO

## 4. CALIDAD

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
La empresa tiene alguna certificación de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con sistemas de control de calidad en las diferentes etapas del proceso productivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa tiene devoluciones por la falta de calidad de sus productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con procesos de evaluación e indicadores de productividad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. GESTIÓN FINANCIERA

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
La empresa para financiar sus operaciones y nuevos proyectos lo hace con recursos propios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa para financiar sus operaciones y nuevos proyectos lo hace con financiación externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa ha presentado problemas financieros en los últimos 5 años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa hace uso de algún tipo de beneficio del gobierno en materia de apoyo al sector productivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. GESTIÓN COMERCIAL

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Los precios de venta de los productos ofrecidos por la empresa son competitivos en el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios de las tendencias de oferta y demanda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa tiene convenios de comercialización de sus productos en mercados internacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los productos de la empresa cumplen con estándares y requisitos para su comercialización en el exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15/1/2021

COMPETITIVIDAD PYMES QUITO

## 7. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

*Marca solo un óvalo por fila.*

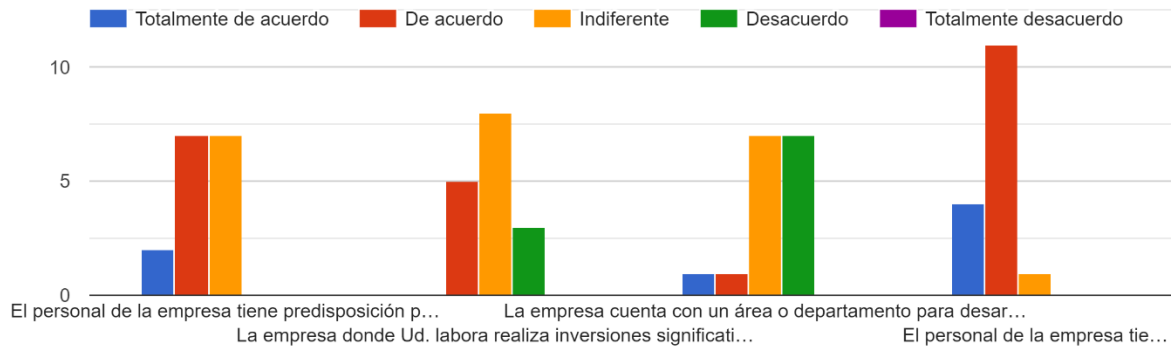
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
El personal de la empresa cumple con las competencias requeridas para las actividades que realizan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de rotación laboral que se presenta en su empresa es alto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa realiza inversiones permanentes de capacitación y fortalecimiento de competencias de su personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La estructura organización de su empresas es eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

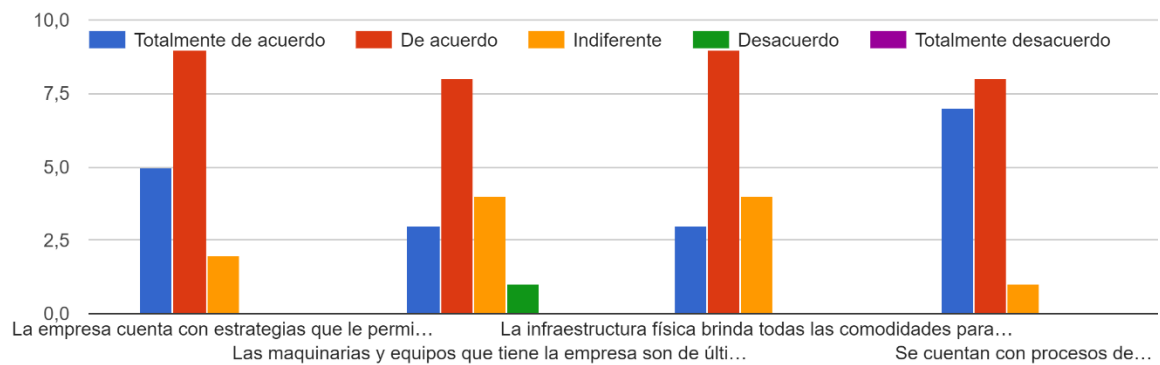
Google Formularios

## Apendice 2. Resultados competitividad Google Drive

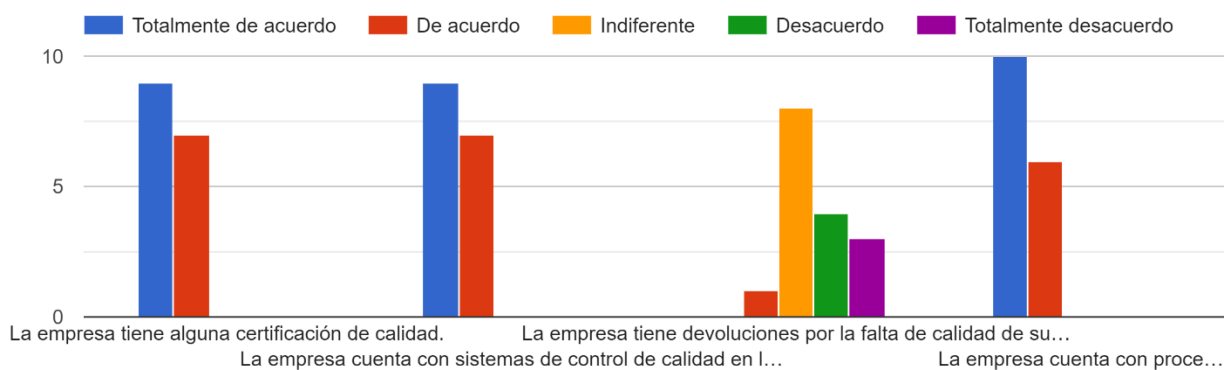
### INNOVACIÓN



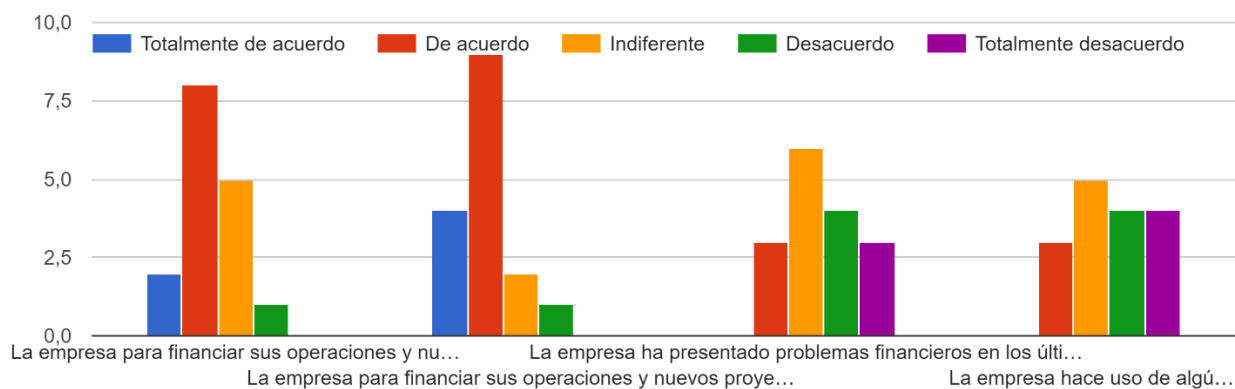
### PRODUCCIÓN



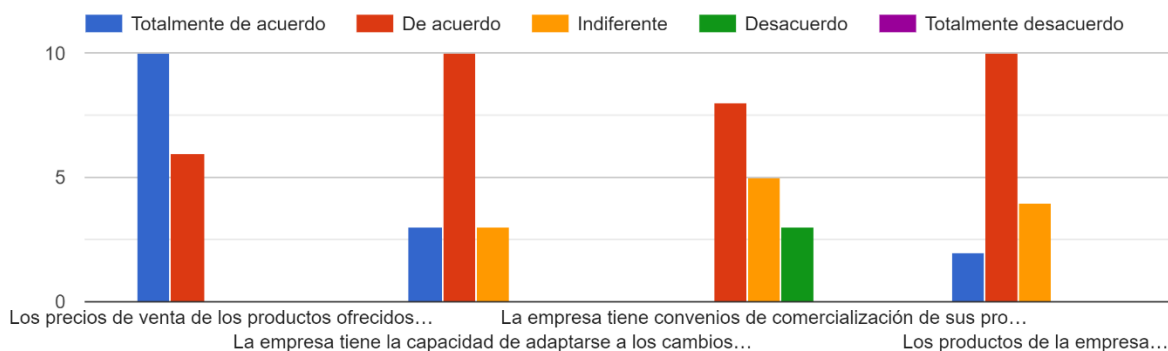
## CALIDAD



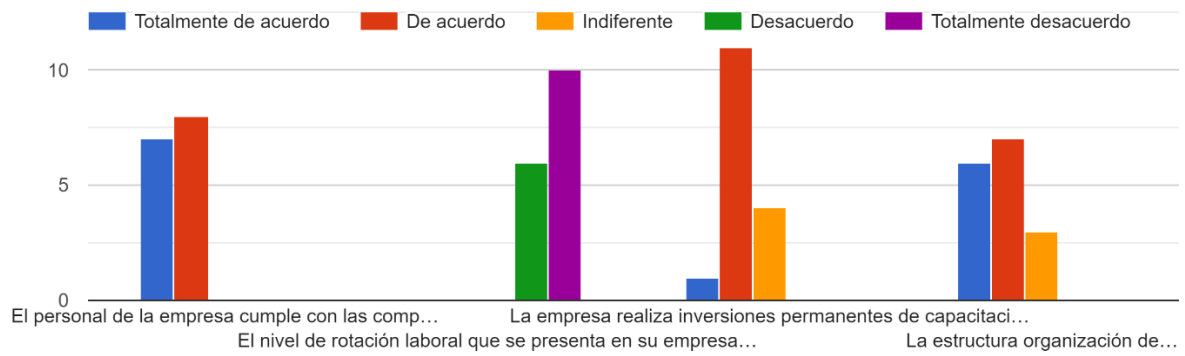
## GESTIÓN FINANCIERA



## GESTIÓN COMERCIAL



## GESTIÓN ORGANIZACIONAL



### Apéndice 3. Tabulación de resultados competitividad

ENCUESTAS PARA LA MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD MEDIANAS EMPRESA MANUFACTURA					
Solo señale una opción en cada pregunta.					
<b>INNOVACION</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
1. El personal de la empresa tiene predisposición para proponer nuevos productos o mejorar los actuales	2	7	7	0	0
2. La empresa donde Ud. labora realiza inversiones significativas en investigación y desarrollo.	0	5	8	3	0
3. La empresa cuenta con área o departamento para desarrollar actividades de investigación y desarrollo.	1	1	7	7	0
4. El personal de la empresa tiene la iniciativa para mejorar los procesos operativos y de apoyo.	4	11	1	0	0
<b>PRODUCCION</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
5. La empresa cuenta con estrategias que le permitan generar un ventaja en relación a la adquisición de insumos y materiales .	5	9	2	0	0
6. Las maquinarias y equipos que tiene la empresa son de última tecnología.	3	8	4	1	0
7. La infraestructura física brinda todas las comodidades para el desarrollo de las actividades productivas.	3	9	4	0	0
8. Se cuentan con procesos de planificación, administración y control de las operaciones productivas.	7	8	1	0	0
<b>CALIDAD</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
9. La empresa tiene alguna certificación de calidad	9	7	0	0	0
10. La cuenta con sistemas de control de calidad en las diferentes etapas del proceso productivo.	9	7	0	0	0
11. La empresa tiene devoluciones por la falta de calidad de sus productos.	0	1	8	4	3
12. Se cuentan con procesos de evaluación e indicadores de productividad.	10	6	0	0	0
<b>GESTION FINANCIERA</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
13. La empresa para financiar sus operaciones y nuevos proyectos lo hace con recursos propios.	2	8	5	1	0
14. La empresa para financiar sus operaciones y nuevos proyectos lo hace con financiación externa.	4	9	2	1	0
15. La empresa ha presentado problemas financieros en los últimos 5 años.	0	3	6	4	3
16. La empresa hace uso de algún tipo de beneficio del gobierno en materia de apoyo al sector productivo.	0	3	5	4	4
<b>GESTION COMERCIAL</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
17. Los precios de venta de los productos ofrecidos por la empresa son competitivos en el mercado.	10	6	0	0	0
18. La empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios de las tendencias de oferta y demanda.	3	10	3	0	0
19. La empresa tiene convenios de comercialización de sus productos en mercados internacionales.	0	8	5	3	0
20. Los productos de la empresa cumplen con estándares y requisitos para su comercialización en el exterior.	2	10	4	0	0
<b>GESTION ORGANIZACIONAL.</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>
21. El personal de la empresa cumple con las competencias requeridas para las actividades que realizan.	7	8	1	0	0
22. El nivel de rotación laboral que se presenta en su empresa es alto.	0	0	0	6	10
23. La empresa realiza inversiones permanentes de capacitación y fortalecimiento de competencias de su personal.	1	11	4	0	0
24. La estructura organizacional de su empresa es eficiente.	6	7	3	0	0

## Apéndice 4. Indicadores financieros medianas empresas manufactureras Quito 2015-2019

LIQUIDEZ						
EMPRESAS MANUFACTURERAS	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
Ecuatoriana de Artefactos	3.66	3.68	4.11	3.74	1.32	3.30
Vernaza grafic	5.12	10.46	8.25	1.88	0.31	5.20
Textiles Mar y Sol	8.90	2.93	3.59	5.72	0.13	4.25
Sm-ecuaeducación	1.64	2.06	2.73	2.62	1.11	2.03
Textiles La Escala	14.25	1.13	1.05	0.61	1.88	3.78
Francelana	-	-	-	-	0.14	0.03
Química Superior Unichem s.a.	37.91	0.97	0.94	0.88	1.25	8.39
Industria de Servicios y Negocios Inmobiliarios						
Insermin c.a.	2.50	1.13	1.01	8.83	1.38	2.97
Resiflex - Duraflex	14.01	1.40	1.87	-	0.99	3.65
Inexa Industria Extractora s.a.	-	-	-	1.34	0.16	0.30
Hilacril s.a.	2.51	1.55	2.49	2.97	0.45	1.99
Textiles del pacífico Texpac s.a.	3.25	4.36	5.01	2.08	0.23	2.99
Molpack Ecuador Ecuamolpack s.a.	-	-	0.95	0.57	0.53	0.41
Algodón y moda algomoda s.a.	3.03	13.70	26.63	6.59	0.13	10.02
Plásticos Dalmau s.a.	1.74	2.05	21.69	2.22	0.42	5.62
Plásticos y brochas-Wilson s.a.	2.42	1.17	1.22	0.87	0.27	1.19

APALANCAMIENTO						
EMPRESAS MANUFACTURERAS	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
Ecuatoriana de Artefactos	98.11%	79.97%	86.67%	67.83%	74.69%	81%
Vernaza grafic	29.72%	22.42%	13.35%	23.18%	21.07%	22%
Textiles Mar y Sol	16.36%	18.18%	19.30%	21.70%	22.33%	20%
Sm-ecuaeducación	60.38%	48.26%	0.37%	34.11%	68.40%	42%
Textiles La Escala	56.48%	59.23%	62.05%	53.48%	54.84%	57%
Francelana	11.21%	8.46%	13.74%	11.01%	13.06%	11%
Química Superior Unichem s.a.	89.61%	84.64%	52.78%	56.15%	59.78%	69%
Industria de Servicios y Negocios Inmobiliarios						
Insermin c.a.	72.57%	73.29%	72.40%	72.85%	73.07%	73%
Resiflex - Duraflex	54.39%	53.96%	64.62%	0.00%	46.76%	44%
Inexa Industria Extractora s.a.	21.98%	20.41%	24.12%	21.93%	20.54%	22%
Hilacril s.a.	33.28%	29.67%	29.13%	30.33%	27.28%	30%
Textiles del pacífico Texpac s.a.	22.22%	43.28%	37.87%	36.24%	35.70%	35%
Molpack Ecuador Ecuamolpack s.a.	0.00%	0.00%	31.69%	30.67%	42.07%	21%
Algodón y moda algomoda s.a.	15.34%	3.17%	1.73%	8.96%	8.49%	8%
Plásticos Dalmau s.a.	21.66%	18.65%	20.31%	20.67%	19.98%	20%
Plásticos y brochas-Wilson s.a.	72.39%	76.08%	74.12%	88.28%	75.28%	77%

UTILIDAD OPERATIVA/ACTIVO						
EMPRESAS MANUFACTURERAS	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
Ecuatoriana de Artefactos	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
Vernaza grafic	0.5%	2.8%	3.9%	1.3%	0.9%	1.9%
Textiles Mar y Sol	2.9%	0.0%	0.3%	0.2%	0.0%	0.7%
Sm-ecuaeducación	13.5%	15.1%	0.1%	15.0%	17.0%	12.1%
Textiles La Escala	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Francelana	3.7%	1.0%	2.9%	5.5%	1.5%	2.9%
Química Superior Unichem s.a.	2.9%	8.0%	4.4%	8.5%	4.2%	5.6%
Industria de Servicios y Negocios Inmobiliarios						
Insermin c.a.	0.0%	0.9%	0.1%	0.8%	1.1%	0.6%
Resiflex - Duraflex	0.6%	1.1%	0.9%	0.0%	0.0%	0.5%
Inexa Industria Extractora s.a.	0.0%	0.0%	4.5%	14.9%	13.9%	6.7%
Hilacril s.a.	1.0%	0.0%	0.8%	1.0%	0.8%	0.7%
Textiles del pacífico Texpac s.a.	7.1%	1.4%	7.4%	6.4%	3.4%	5.1%
Molpack Ecuador Ecuamolpack s.a.	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%	9.0%	2.7%
Algodón y moda algomoda s.a.	16.2%	15.8%	13.1%	12.6%	1.4%	11.8%
Plásticos Dalmau s.a.	2.1%	0.5%	2.1%	2.4%	0.8%	1.6%
Plásticos y brochas-Wilson s.a.	2.2%	0.5%	0.7%	0.0%	1.0%	0.9%

ROA							
EMPRESAS MANUFACTURERAS	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	
Ecuatoriana de Artefactos	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	
Vernaza grafic	0.0%	1.4%	2.9%	0.3%	0.8%	1.1%	
Textiles Mar y Sol	1.6%	0.0%	0.3%	0.2%	0.1%	0.4%	
Sm-ecuaeducación	10.5%	11.7%	0.1%	10.1%	12.8%	9.0%	
Textiles La Escala	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.4%	
Francelana	2.1%	0.1%	1.7%	3.1%	1.3%	1.7%	
Química Superior Unichem s.a.	1.5%	5.1%	2.9%	5.3%	2.3%	3.4%	
Industria de Servicios y Negocios Inmobiliarios Insermin c.a.	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	
Resiflex - Duraflex	0.0%	0.1%	0.4%	0.0%	6.6%	1.4%	
Inexa Industria Extractora s.a.	0.0%	0.0%	3.0%	10.8%	9.2%	4.6%	
Hilacril s.a.	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.2%	
Textiles del pacífico Texpac s.a.	7.1%	0.2%	4.5%	0.0%	2.3%	2.8%	
Molpack Ecuador Ecuamolpack s.a.	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	5.9%	1.9%	
Algodón y moda algomoda s.a.	14.6%	14.2%	12.1%	11.5%	11.0%	12.7%	
Plásticos Dalmau s.a.	1.2%	0.0%	1.2%	1.2%	0.0%	0.7%	
Plásticos y brochas-Wilson s.a.	2.2%	0.5%	0.7%	0.0%	0.1%	0.7%	

ROE							
EMPRESAS MANUFACTURERAS	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	
Ecuatoriana de Artefactos	24.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	
Vernaza grafic	0.0%	1.8%	3.3%	0.4%	1.0%	1.3%	
Textiles Mar y Sol	1.9%	0.0%	0.3%	0.2%	0.2%	0.5%	
Sm-ecuaeducación	26.5%	22.6%	15.5%	15.3%	40.4%	24.1%	
Textiles La Escala	0.0%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	1.1%	
Francelana	2.4%	0.1%	19.7%	3.5%	1.5%	5.4%	
Química Superior Unichem s.a.	14.6%	33.5%	6.1%	12.0%	5.6%	14.3%	
Industria de Servicios y Negocios Inmobiliarios Insermin c.a.	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	
Resiflex - Duraflex	0.3%	0.1%	1.0%	0.0%	12.5%	2.8%	
Inexa Industria Extractora s.a.	0.0%	0.0%	4.0%	13.9%	11.6%	5.9%	
Hilacril s.a.	0.0%	0.0%	0.1%	1.4%	0.0%	0.3%	
Textiles del pacífico Texpac s.a.	9.1%	0.4%	7.2%	0.0%	3.6%	4.1%	
Molpack Ecuador Ecuamolpack s.a.	0.0%	0.0%	0.0%	5.4%	10.1%	3.1%	
Algodón y moda algomoda s.a.	17.2%	14.7%	12.3%	12.6%	11.0%	13.6%	
Plásticos Dalmau s.a.	1.5%	0.0%	1.6%	1.5%	0.0%	0.9%	
Plásticos y brochas-Wilson s.a.	8.0%	2.0%	2.6%	0.4%	0.2%	2.7%	