

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Jerarquización de factores que inciden en la rentabilidad de las PYMES en
Ecuador**

Marcelo Alejandro Escobar Paredes

Fabrizio Noboa, Ph.D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, mayo 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Jerarquización de Factores que inciden en la rentabilidad de las PYMES
en Ecuador**

Marcelo Alejandro Escobar Paredes

Fabrizio Noboa, Ph.D.

Director de la tesis

Magdalena Barreiro, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración

para el Desarrollo

Quito, mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Marcelo Alejandro Escobar Paredes

C. I.: 1803773900

Quito

Mayo 2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia la cual me apoyo de manera constante hasta esta etapa de desarrollo profesional en mi vida, ya que siempre ha estado presente con la mejor de las motivaciones.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres quienes han sido un apoyo incondicional durante toda mi carrera, a Dios por ser una guía en mi vida estudiantil y a todos los que me acompañaron en este proceso.

Un especial agradecimiento a mi tutor, Fabrizio Noboa quien supo guiarme y compartir su valioso tiempo en este trabajo.

RESUMEN

La siguiente investigación busca jerarquizar los factores que inciden en la rentabilidad de las PYMES en Ecuador. Par esto se uso un análisis cualitativo de los factores tanto externos como internos de una muestra tomado por cuotas por cuotas, una muestra que este dentro de las características de una PYMES en Ecuador.

Para realizar el análisis se usaron y definieron tres conceptos esenciales: fuerzas de Porter, estrategias genéricas y recursos y capacidades. De esta manera se engloba los factores internos como externos de las PYMES.

El proceso de investigación se lo realizó en base a una entrevista semiestructurada, la cual tiene como objetivo crear un conversatorio donde las preguntas y el esquema de la investigación se realiza según los caminos que tome la entrevista.

A su vez se utilizó la herramienta de análisis de contenidos para medir las frecuencias de los factores en el proceso de investigación, logrando observar los factores más considerados por las PYMES.

La investigación concluye con la disposición de las estrategias y factores que son más consideradas por las PYMES, demostrando que es un conjunto predeterminado de cada empresa y su disposición es la que brinda la rentabilidad deseada en cada PYME. Además, se brinda elementos a tomar en consideración para una investigación futura.

ABSTRACT

The following research seeks to rank the factors affecting the profitability of SMEs in Ecuador. Pair this using a qualitative analysis of the external and internal factors of a quota sample, a sample that is within the characteristics of an SMEs in Ecuador.

To perform the analysis were used and defined three essential concepts: Porter forces, generic strategies and resources and capabilities. Including internal and external factors of SMEs.

The investigation process was made based on a semistructured interview, which aims to create a discussion where questions and outline of the research is done in the ways that you take the interview.

In turn we used content analysis tool to measure the frequencies of the factors in the research process, being able to observe the factors considered by SMEs.

The research concludes with the provision of strategies and factors that are considered by SMEs, showing that it is a default set of each company and is available that provides the desired profitability in each SME. In addition, it provides elements to consider for future researches.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	11
Justificación.....	12
Revisión de la literatura	15
PYMES.....	15
PYME definición en la Unión Europea.....	15
PYME definición en Estados Unidos.....	16
PYME definición en Ecuador.....	18
Fuerzas de Porter.....	23
Entrada de Nuevos Competidores.....	23
Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	24
Riesgo de Productos Sustitutos.....	26
Presión ejercida por los proveedores.....	26
Presión ejercida por los clientes.....	27
Estrategias Genéricas.....	28
Recursos y capacidades.....	29
Metodología y diseño de la investigación.....	36
Herramienta de investigación utilizada.....	36
Descripción de participantes	38
Justificación del uso de las preguntas	39
Análisis de datos	40
Conclusiones.....	48
Recomendaciones para futuros estudios	49
Referencias	51
ANEXO A: Entrevista.....	53
ANEXO B: Página Web	53

TABLAS

<i>Tabla 1</i>	28
<i>Tabla 2</i>	31
<i>Tabla 3</i>	35

FIGURAS

<i>Gráfico 1</i> (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2011).....	20
<i>Gráfico 2</i> (Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos, 2011)	21
<i>Gráfico 3</i> (Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos, 2011)	22
<i>Gráfico 4</i>	43

INTRODUCCIÓN

En Ecuador la economía se basa en dos aspectos fundamentales, uno es la exportación de productos agrícolas y la otra la exportación de recursos naturales. Sin embargo, a pesar de ser un aporte muy representativo a la economía del país viene de empresas constituidas a nivel interno. Estas empresas forman un grupo muy representativo en cuanto a empleo y desarrollo; estas empresas si bien no son las más grandes, forman una fuerza laboral y de inversión conjunta muy importante.

Estoy hablando de las PYMES, pequeñas y medianas empresas en muchas ocasiones formadas desde familias emprendedoras. Sin embargo, a pesar de ser una gran fuerza económica y su crecimiento es continuo en Ecuador; muchas empresas cierran sus puertas al no ser rivales lo suficientemente fuertes como para abrirse espacio en los respectivos mercados de las PYMES, evidenciando lo muy poco de lo que se conoce sobre este sector para lograr mantenerse y crecer.

Justificación

Al ser un ejemplo claro de aporte económico, las PYMES muchas veces no saben como continuar o competir en el mercado en el que se encuentran, y las brechas entre la competencia ya establecida y de mayor tamaño se acentúa con el de las PYMES. La necesidad de tener un marco de consulta se incrementa en estas circunstancias.

Según un estudio descriptivo de la Universidad Salesiana del Ecuador, las brechas entre las PYMES y las Grandes organizaciones pueden acentuarse debido a lo redactado a continuación (Muñoz, 2012):

- Escaso nivel tecnológico, según la investigación realizada se resalta la falta de inversión en tecnología; definiendo tecnología como la ciencia aplicada a la facilitación en la producción de producto; por parte de las Pymes.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos. Esto se puede relacionar a la producción, sin embargo un enfoque adecuado lograría que esta afirmación se manifieste de otra manera.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso
- Mano de obra sin calificación
- Producción se orienta más al mercado interno
- Incipiente penetración de PYMES al mercado internacional
- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología
- El marco legal para el sector de la pequeña industria es obsoleto

Estos enfoques históricos parecen ser poco favorables para las PYMES, las cuales según la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL), se estima que el 80% de las PYMES no pasa de los 5 años de funcionamiento y el 90% no llega a los 10. Además,

apenas entre el 50% y el 25% se mantienen vivas luego de los tres años de existencia (Acosta & Pérez, 2009).

Pregunta de investigación

Afirmaciones como las citadas previamente se convierten en la razón principal del trabajo, el conocer los factores que mayor presencia tienen en la rentabilidad de las PYMES. Con este objetivo en mente la propuesta es generar un trabajo de consulta para empresarios y emprendedores de su propio negocio. Para lograrlo se plantea la siguiente pregunta ¿Cuáles son los factores que las PYMES consideran como rentables para el manejo de su empresa?

Contexto y marco teórico

Para realizar el análisis investigativo se usarán los análisis de Michael Porter sobre la industria y sus fuerzas competitivas. De igual forma el análisis de estrategias genéricas. Esto con el objetivo de analizar los factores externos de las PYMES.

Para el proceso del análisis de factores internos se tomarán en consideración los recursos y capacidades como ventajas competitivas. En donde se citarán trabajos de Margaret A. Peteraf; Woodcock, C. Patrick., and Paul W. Beamish Concepts in Strategic Management.

El propósito del estudio

La investigación tiene como objetivo crear un documento de información para emprendedores y empresarios que este incursionando en el mercado con una pequeña o mediana empresa. Si bien es un estudio complementario a la información actual del Ecuador es un punto de quiebre hacia un estudio de mayor proporción. Siendo los objetivos de la investigación los expresados a continuación:

- Encontrar los factores que son considerados representativos en la rentabilidad de las PYMES.
- Conocer cual es el entorno en donde las PYMES se desenvuelven.
- Buscar cuales son las estrategias y las acciones que toman las PYMES.
- Además se tiene como objetivo plantear una base para la creación de un modelo investigativo cuantitativo más amplio.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Formato de la revisión de la literatura

La revisión de la literatura esta destina a abordar los temas consistentes en cuanto a los factores internos y externos que inciden en la rentabilidad de las PYMES; primero definir PYMES en Ecuador, para esto usaré como base las definiciones en otras regiones y por ultimo la de Ecuador. Para definir los factores internos y externos que afectan a las PYMES, se procederá a identificar las Fuerzas de Porter y las estrategias genéricas que propone; además de especificar factores de desarrollo interno de la empresa.

PYMES.

Para definir el término PYME y todas sus características es necesario hacer referencia a la variedad de definiciones que existe según su localización en el mundo empresarial. De esta manera se citarán definiciones de la Unión Europea, Estados Unidos junto con la de Ecuador.

PYME definición en la Unión Europea.

En toda la Unión Europea existen aproximadamente 23 millones de PYME las cuales representan el 99 % de todas las empresas de la UE, además que emplean a cerca de 75 millones de personas (Comisión Europea, 2006). El manejo de un concepto estandarizado y adecuado es importante para la Comisión Europea de Naciones ya que ayuda a entender de mejor manera lo que una PYME significa y las ventajas que podría obtener bajo esta denominación, como el desarrollo regional, productividad, financiamiento y financiación de investigación. Por esta razón la Comisión Europea establece ciertos parámetros de evaluación en cuanto a la clasificación de una PYME se refiere, estos son:

- Plantilla, número de empleados de la empresa. Bajo esta denominación una pequeña empresa se define como la empresa que ocupa a menos de 50 personas. Mientras que una empresa mediana no superará las 250 trabajadores en su plantilla.
- Volumen de negocio anual. De igual manera una pequeña empresa se define por tener un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. A su vez una mediana empresa no superará los 50 millones de euros.
- Balance general anual (Comisión Europea, 2006).

En resumen de acuerdo a estos tres lumbares de evaluación se procederá a la definición de la PYME como empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, 54.5 millones de dólares (2013) o cuyo balance general anual no supera los 43 millones de euros, 55.47 millones de dólares (2013) (Comisión Europea, 2006).

PYME definición en Estados Unidos.

En Estados Unidos al igual que en la Unión Europa existe un ente regulador y administrativo que clasifica y brinda ayuda a las PYMES. Este organismo avalado por el gobierno Americano es el U.S. Small Business Administration, entidad que brinda apoyo, consultoría y facilita la financiación de pequeños negocios.

El gobierno de Estados Unidos al tener una definición y clasificación acertada de las empresas logra brindar una amplia gama de beneficios, por ejemplo, en el caso de las PYMES cuentan con una amplia gama de programas gubernamentales, préstamos por parte de Small Business Administration, y oportunidades de contratación que se encuentran reservadas para este tipo de empresas (U.S. Small Business Administration, 2013). De esta manera las PYMES o pequeños negocios; Small Business en inglés; se identifican mediante indicadores de ventas y número de empleados. Logrando obtener un criterio de

tamaño en donde la empresa no debe tener más de 500 empleados para la mayoría de las industrias manufactureras y mineras, y no más de \$7 millones en promedio anual de ingresos para la mayoría de las industrias no manufactureras (U.S. Small Business Administration, 2013). Un cuadro más detallado de la clasificación por industria se da a continuación, en donde se observa una clasificación tanto por número de empleados, contratos e ingresos:

- Construcción
 - Construcción de edificios y contratos de construcción gran escala hasta: \$33,5 millones
 - Contratos comerciales de construcción especiales hasta: \$14 millones
 - Reparcelación: \$7 millones
 - Dragado, excavación o limpieza: \$20 millones
- Industria Manufacturera
 - Entre: 750 a 1000 empleados
- Minería
 - Todas la industria de minería, excepto servicios de minería: 500 empleados.
- Comercio al por menor
 - Ingresos: \$7 millones
 - Algunos negocios como los supermercados, grandes almacenes, concesionarios de automóviles y los distribuidores de electrodomésticos; tienen mayores estándares de tamaño, pero ninguno por encima de \$35,5 millones o 200 empleados para Concesionarios de coches nuevos solamente.
- Servicios
 - La mayoría hasta: \$7 millones

▮ Servicios de programación, procesamiento de datos y diseño de sistemas:
\$25,5 millones

▮ Servicios de ingeniería y arquitectura, además de otras pocas empresas de servicios tienen estándares más altos. Sin embargo, el máximo de ingresos anuales en la industria de servicios: \$35,5 millones

- Comercio al por mayor

▮ Para ser admitido al programa de préstamos y otros programas del gobierno federal: 100 empleados es el tamaño estándar para la industria.

Estas seis industrias sirven como ejemplo y guía para la clasificación de pequeñas empresas dentro de Estados Unidos, de igual forma existe un documento en donde se detalla con mayor amplitud de industria y negocio, Table of Small Business Size Standards en inglés (U.S. Small Business Administration, 2013).

PYME definición en Ecuador

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores; al igual que su producción o activos presentan características definidas por la región o país en el que se encuentren (Servicio de Rentas Internas SRI, 2010).

De acuerdo con el CEPAL (Comisión Económica para América Latina), en Ecuador no existe una definición exacta ni exclusiva de las Pymes, sin embargo se cuenta con parámetros como el número de trabajadores y ventas netas anuales e impuestos (Servicio de Rentas Internas SRI, 2010). El Ministerio de Industrias y Productividad cataloga a las PYMES de acuerdo al número de trabajadores y a los ingresos brutos que las empresas perciben de manera anual; de la misma manera lo hace la revista Ekos en su edición especial sobre calificación de PYMES. De esta manera, la pequeña empresa es

aquella unidad productiva que tiene entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno y un millón de dólares; mientras que la mediana empresa se considera a la unidad productiva que tiene entre 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares .

En Ecuador, las Pymes tienen un espacio importante en las relaciones comerciales del país, en el año 2011 según la Superintendencia de Compañías, en Ecuador el grupo de las PYMES se encontraba compuesto por 14.673 empresas, de las cuales 10.475 son pequeñas y 4.198 medianas. Según datos de la superintendencia de compañías los ingresos de las PYMES en el “2011 fueron de USD 23 000 millones y su contribución al impuesto a la renta superó los USD 270 millones”; logrando de esta manera aportar el 25% del PIB no petrolero del país. Además se constituyen en el mayor generador de empleo en el mercado siendo un segmento muy representativo no solo en Ecuador sino en Latinoamérica; de acuerdo a estimaciones de FUNDES, en Latinoamérica existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas, las mismas que generan el 88% del total de empleos a nivel regional; y en el mundo (Diario HOY - Noticias de Ecuador, 2011).

La mayoría las PYMES en Ecuador se centran en Pichincha con un 43,29% y en Guayas con un 40,46%, esto se da gracias a las altas cantidades de población localizadas en estas provincias y la capacidad transaccional que brindan las ciudades (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2011).

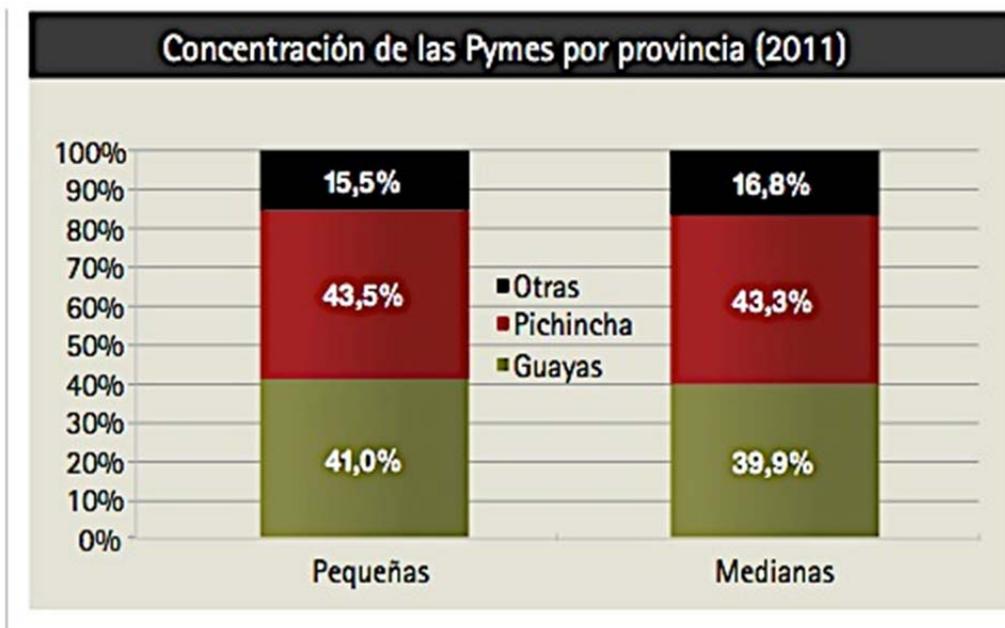


Gráfico 1 (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2011)

Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Los gráficos a continuación muestran la composición de las PYMES en Ecuador en el año 2011, en donde se nota que la mayor presencia tanto de empresas medianas como pequeñas se da en el sector comercial.

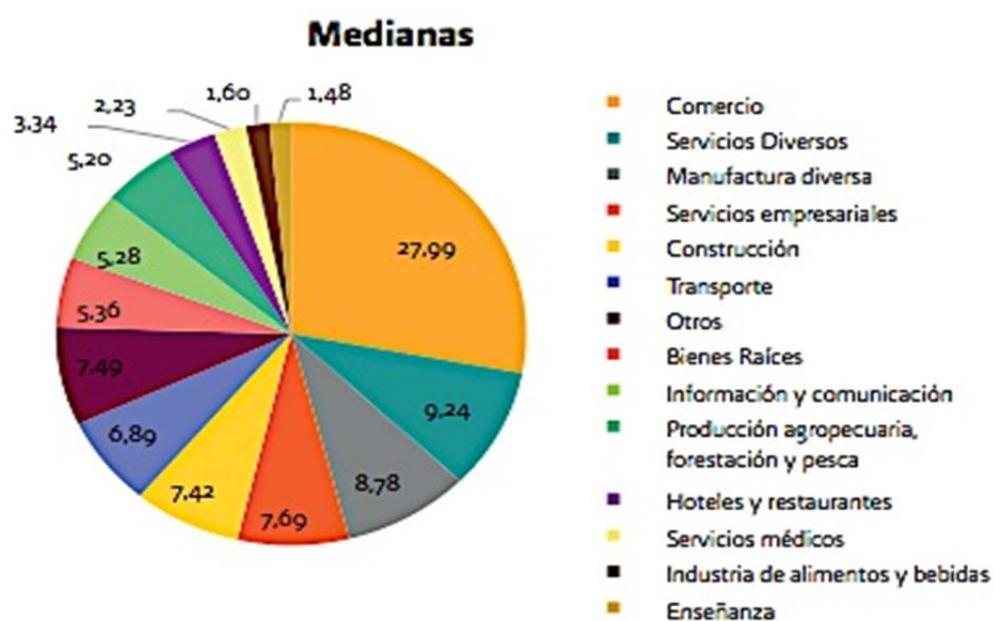


Gráfico 2 (Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos, 2011)

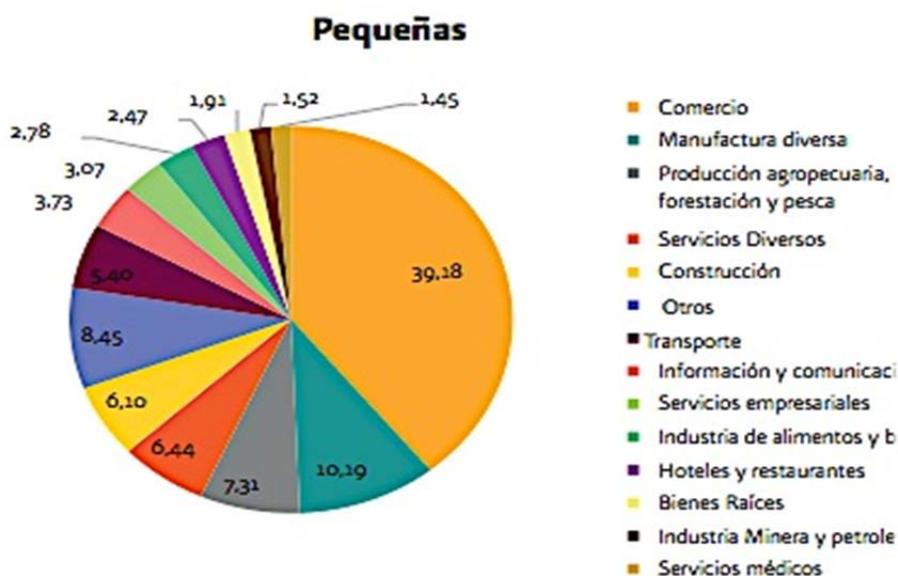


Gráfico 3 (Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos, 2011)

De las cuales según una investigación realizada por la revista Ekos en 2011 las PYMES que mejor rentabilidad presentan son las que se encuentran en el sector de bienes raíces, de pesca y acuicultura, y telecomunicaciones; sobre una relación utilidad/ventas (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2011). De la misma forma se presentan los sectores menos rentables; la cría de animales, floricultor y comercio al por menor (Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios, 2011).

Para Ecuador las PYMES representan un factor estratégico para el desarrollo del país. Hasta Noviembre del 2012, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías eran PYMES, de esta manera logran aportar el 25% del PIB no petrolero del país. Además se constituyen en el mayor generador de empleo en el mercado siendo un segmento muy representativo no solo en Ecuador sino en Latinoamérica.

Fuerzas de Porter.

Las Fuerzas de Porter son cinco elementos influyentes que determinan el potencial de utilidad sobre el capital invertido en una industria.

El término acuñado como industria será el mismo resaltado en el libro “Estrategias Competitivas” de Michael Porter; de esta manera industria se define como “un grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre si” sin hacer uso de una especificación y delimitación de industria en su totalidad, siendo esta definición suficiente como para entender las 5 Fuerzas (Porter, 2009).

Luego queda definir las distintas fuerzas, influyentes en el rendimiento de cada industria, estas fuerzas del entorno de una empresa son: Competidores Potenciales; Productos Sustitutos; Poder de Negociación de los Clientes; Poder de Negociación de los Proveedores y Rivalidad entre Competidores Actuales, esto nos demuestra que la competencia de una empresa no solo se limita a su competencia directa, si no que existen fuerzas influyentes en los rendimientos que puedan presentar (Porter, 2009).

Al analizar individualmente cada fuerza se puede reconocer cuáles son los componentes que integran cada fuerza. De esta manera se define a continuación cada fuerza por separado:

Entrada de Nuevos Competidores.

La entrada de nuevos competidores en una industria se puede dar con mayor frecuencia cuando elementos como las barreras de entrada son menores.

Barreras como la presencia de economías de escala, las mismas que podrían darse en áreas de producción u operación. Este tipo de economías ayudan a las empresas ya establecidas en la industria a conservar precios e incluso disminuirlos; lo cual ocasiona que las empresas que traten de ingresar a esta industria no logren entrar con precios y costos competitivos, teniendo que realizar inversiones más fuertes lo cual no sería atractivo para

los posibles nuevos competidores. Otro ejemplo de eficiencia en costos en empresas ya establecidas es la capacidad de crear costes conjuntos, en donde se puede crear ahorros en la producción de productos relacionados, ahorrando de esta manera recursos y capacidades, imposibilitando o apaciguando el riesgo de entrada de nuevos competidores.

Elementos como la lealtad de clientes por las marcas son muy representativos en cuanto a fomentar barreras de entrada se refiere. La capacidad de atención, calidad de producto o el simple hecho de ser la primera empresa en la industria obligan a los nuevos competidores a hacer grandes inversiones de capital para ser competitivos en la industria que deseen ingresar. De esta manera se retrae en mayor proporción la posible entrada de nuevos competidores.

Otros factores como las posibles políticas restrictivas que puedan existir, generan trabas de ingreso a la industria, mediante el uso de licencias o permisos especiales permite que las empresas contemporáneas de la industria se mantengan protegidas.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

Los competidores necesitan recurrir a diferentes estrategias para garantizar su posición en el mercado. Estas estrategias pueden ir desde el cambio de precios hasta un mejor servicio a los clientes. La rivalidad de los competidores lleva a que cada uno de ellos intente mejorar su posición en la industria con una constante evolución estratégica. En este sentido los competidores son mutuamente dependientes, ya que, si una empresa mejora su producto se debería esperar que otra empresa haga algo similar o adopte una mejor estrategia para seguir siendo competitiva.

El cambio de precios es una de las estrategias que puede llegar a ser muy inestable y además puede llevar a empeorar la rentabilidad de la industria en general. Debido a que los competidores pueden igualar los precios rápidamente por lo que disminuyen los

ingresos de todos ellos poniendo en peligro a la industria. En muchas ocasiones son estrategias que no logran ser rentables para la empresa pero que pueden ganar espacio en la industria logrando derrumbar a otras empresas. Por otro lado la publicidad acrecienta la demanda de los productos haciendo que esta estrategia sea mucho mejor para la rentabilidad de la industria, son gastos que aumentan la participación del producto en el mercado pero no es una estrategia representativa para ganar rentabilidad en la industria. Sin embargo características como esta son las que definen la participación de todos los actores en la industria.

La rivalidad intensa se produce por varios factores, distintos competidores de igual fuerza participan en la industria ocasionando que la competencia sea feroz y muy cambiante. Cuando existen varias empresas similares la competencia entre las mismas se acrecienta y todas pueden predecir con facilidad la fuerza de las demás empresas; “el líder impone la disciplina y coordina la industria” por medios como el liderazgo en precios.

Altos costes fijos o de almacenamiento. Causan presiones en las empresas para que utilicen toda la capacidad, por lo que produce una rápida “reducción de precios cuando existe capacidad ociosa”. “La característica distintiva son los costes fijos en relación con el valor añadido y no como proporción de los costes totales”.

Un problema relacionado con costes fijos altos ocurre cuando es caro o difícil almacenar un bien, ya producido. Las compañías bajan sus precios para asegurar las ventas.

Cuando la industria tiene un crecimiento lento genera una rivalidad más representativa. Ya que las empresas buscan ganar espacio en el mercado con estrategias o movimiento más drásticos e inestables.

En general las empresas en una industria en un mercado perfecto se diferencian o compiten solamente mediante sus precios y servicio, permitiendo que el cliente tenga el poder de decisión.

Riesgo de Productos Sustitutos.

Dentro de una industria la función que un producto realiza puede ser satisfecha por otros productos no necesariamente competidores directos de éste. Por ejemplo si el cliente busca saciar su sed tiene una gama muy interesante de bebidas que puedan servir para esta función, otro ejemplo puede ser el azúcar y los edulcorantes artificiales o la miel en un principio.

La presión que ejercen los productos sustitutos pueden acentuarse por distintas razones, como la facilidad de adquisición y el precio de los mismo; su calidad y desempeño podrían ser características considerables al momento de una adquisición; el costo que tiene el cambio al producto sustituto por parte del consumidor; según la importancia y fuerza que obtengan estos elementos en el análisis, el riesgo de cambio afectaría la rentabilidad de la industria para bien como para mal.

Presión ejercida por los proveedores.

Según la preponderancia que posean los recursos que se ofrecen a la industria el poder de negociación del proveedor podría ser mayor. Al manejar los medios de oferta el poder de negociación del proveedor crece haciendo que la rentabilidad de la industria se vea afectada por la capacidad de conseguir los recursos necesarios para la comercialización de su producto. Esta fuerza se ve afectada por la oferta del producto que el cliente o empresa desean; los costos cuando se realiza un cambio de proveedor según sea éste necesario; la calidad de los insumos también es un factor a considerar y si las empresas pueden conseguir integraciones verticales al fabricar los insumos por su cuenta. El riesgo

que puede presentar el poder de negociación de los proveedores será una fuerza en cuanto a la rentabilidad deseada se refiere, de esta manera el atractivo de la industria se verá afectado de acuerdo a la relación entre las empresas de la industria y los proveedores de insumos de la misma.

Presión ejercida por los clientes.

La relación de poder entre vendedor y comprador depende de las condiciones en las que se manejen el negocio de compra/venta y la importancia competitiva de las sociedades estratégicas en la industria. El consumidor o cliente tiene poder de negociación cuando los costos de cambiar marcas o a productos sustitutos no son lo suficientemente representativos como para impedir este cambio. Según la cantidad de información que posea un cliente sobre el producto puede representar una presión muy importante en cuanto a la rentabilidad de la industria, ya que el consumidor posee la información necesaria sobre el producto, se encuentra en mejor posición para negociar y conseguir una mejor oferta del producto. Otro factor es la importancia del producto para el consumidor, la rapidez o urgencia que tiene para adquirirlo. Estos factores inciden en el poder de negociación del consumidor, según estos elementos se puede establecer que tan rentables es la industria en cuanto a la presión ejercida por el cliente. El siguiente cuadro resume las fuerzas de Porter e identifica las características para que la empresa sea rentable según la fuerza descrita:

Amenaza de ingreso de nuevos	_Economías de escala
Competidores. Las empresas más rentables poseen	_Red de proveedores más rentables _Reconocimiento de la marca _Red de distribución importante
Intensidad de la rivalidad entre los	_Usan diferenciación

competidores actuales. Las empresas más rentables son	_Mejor red de distribución _Buen servicio al cliente _Inversión en publicidad _Reconocimiento de marca
Riesgo de Productos Sustitutos. Las empresas más rentables presentan	_El producto es gran calidad. _El producto tiene mejor desempeño _Lealtad por parte de los clientes
Presión ejercida por los proveedores. Empresas presentan mayor rentabilidad cuando	_Poseen una amplia gama de proveedores. _Poseen sociedades estratégicas con proveedores selectos. _Se proveen o cultiva sus propios insumos.
Presión ejercida por los clientes. La empresa presenta mayor rentabilidad si	_Tiene clientes fieles al producto. _Sociedades estratégicas. _Producto de calidad y buen desempeño.

Tabla 1

Estrategias Genéricas.

Las estrategias genéricas enfocadas por Porter para tener un mejor desempeño que su competencia son (Porter, 2009):

- **Liderazgo en costos:** esta estrategia busca continuamente ser eficiente en los costos de la empresa. Razón por lo cual se aplican actividades agresivas en cuanto a la construcción de economías de escala, reducir costos a partir de la experiencia, control de gastos variables y fijos, evitar cuentas de clientes

menores y minimizar inversión en investigación y desarrollo, publicidad fuerza de ventas entre otras (**Porter, 2009**). El objetivo de esta estrategia es aplicar modelos eficiencia en costos para eliminar a la competencia que no siga el mismo ritmo de eficiencia.

- **Diferenciación:** es crear una percepción del producto o servicio que brinda la empresa como algo único. Porter enumera diferentes maneras de lograr esto, por ejemplo: el diseño o imagen de la marca, la tecnología, servicio al cliente como tal, redes de distribución, entre otras dimensiones que hagan del producto algo único (**Porter, 2009**). La diferenciación brinda protección en contra de la competencia ya que los clientes no logran encontrar el producto en otro lugar, además su el poder de negociación de los clientes disminuye de la misma manera. La diferenciación levanta barreras de entrada de nuevos competidores lo cual generaría mayor beneficio (**Porter, 2009**).
- **Segmentación:** el objetivo de esta estrategia es buscar una porción del mercado para que las funciones de la empresa este destinados directamente a esta porción o segmento. De esta manera concentra su producto o servicio al segmento destinado, lo cual puede ser percibido como diferenciación y en muchos casos eficiencia de costos por el mercado seleccionado (Porter, 2009).

Recursos y capacidades.

Una vez definidos los factores externos, queda introducir los factores internos que se considerarán, siendo estos los recurso y capacidades propias de cada empresa.

En términos generales, la teoría de recursos y capacidades se basa en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos, que evolucionan o integran nuevos componentes con el fin de aumentar su ventaja competitiva, y de esta manera generar un plan de estrategia según los recursos y capacidades que la empresa posea (Castillo & Portela). Así, de acuerdo con Fernández y Suárez, “cada empresa es heterogénea ya que posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre las que se puede sustentar una ventaja competitiva; puede mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible, lo que le proporcionara una renta a largo plazo” (Castillo & Portela). El análisis de los recursos de una empresa es un importante paso para la formulación e implementación de su estrategia, una fuerte base de recursos debe ser compatible con la estrategia para tener éxito, y cuando existan cambios en la estrategia de la empresa los recursos deben adaptarse con este cambio con el objetivo de crear ventajas competitivas, por lo tanto, los recursos son un elemento esencial en la empresa.

Los recursos y capacidades pueden ser considerados como elementos catalíticos, es decir, crecen según su inversión en el tiempo y progresan de igual manera gracias a su evolución.

Uno de los puntos más importantes es el proceso analítico para desarrollar o adquirir cierto recurso con el objetivo de crear o mantener una ventaja competitiva. Un recurso debe proporcionar valor a los clientes, directa o indirectamente; si este no es el caso el recurso no debe ser adquirido o desarrollado (Woodcock & Beamish, 2003).

Para saber si un recurso creará valor para un cliente Woodcock & Beamish plantean las siguientes preguntas, las mismas que contestarán cualidades de valor, durabilidad, raro (escaso), inimitable (no sustituible) y complejo (Woodcock & Beamish, 2003):

Cualidad	Pregunta Explicativa
Valor	¿Es el recurso o capacidad valioso a la hora de entregar el producto o servicio al cliente?
Durabilidad	¿Es el recurso o capacidad temporal? ¿Es un recurso natural no renovable?
Rareza (Escasez)	¿Es un recurso escaso? ¿Son contadas las empresas que presenta este recurso?
Inimitable (No sustituible)	¿Es el recurso o capacidad único para la base de la empresa o negocio? ¿Puede ser sustituido este recurso o capacidad por otro?
Complejidad	¿El recurso o capacidad tiene un alcance, amplitud o complejidad que sea difícil para otros de imitar o comprender?

Tabla 2

De esta manera mientras más cualidades o características posea el recurso o capacidad, es más viable para desarrollar y mejorar, con el objetivo de crear una ventaja competitiva.

Penrose (1959, p.27) define a la empresa como una colección de recursos productivos, que pueden ser físicos o tangibles como: planta, equipo, recursos naturales, materia prima tierra, etc.; intangibles como: marcas, patentes, cuota de mercado, know-

how tecnológico, reputación, etc.; o capacidades por ejemplo: competencias de aprendizaje, los procesos de desarrollo de productos, plazos de entrega rápidos, habilidades gerenciales, entre otros (Taboada Ibarra, 2004). Desde esta perspectiva teórica los recursos pueden clasificarse en físicos, humanos y organizacionales. Donde los recursos físicos son la tecnología, el equipo y las instalaciones; la localización geográfica y el acceso a las materias primas. Los humanos se considera el entrenamiento, la experiencia, el criterio, la inteligencia y las relaciones; la intuición de los directivos y de los trabajadores, conocimientos organizacionales ya sean individuales como grupales.

En base a esta definición y el trabajo de Peteraf como modelo de evolución competitiva, la heterogeneidad de los factores productivos; como lo son los recursos y capacidades; crean significativas ventajas para generar rentabilidad. La clave de este éxito rentable en cuanto a la heterogeneidad, es la escasa presencia de los factores productivos; difícil de ser emulados, sustituidos y movilizados (Peteraf, 1993).

Estas características pueden ser resumidas en tres conceptos globales: Heterogeneidad, movilidad imperfecta; información y acceso a recursos costosa. Para definir estos conceptos se tomarán definiciones de Edith Penrose y Margaret A. Peteraf. De esta manera:

Heterogeneidad puede ser definida no solo en cuanto a las diferentes características de recursos y capacidades que presenta cada empresa, sino también como el manejo que hace cada una de ellos. Edith Penrose en “The Theory of the Growth of the Firm”, describe como la heterogeneidad como ventaja competitiva al establecer: “Es la heterogeneidad, y no la homogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles a partir de sus recursos, la que da a cada empresa su carácter único. Y no es sólo el personal de una empresa quien puede rendir una variedad heterogénea de servicios especiales; también los recursos materiales pueden ser utilizados de maneras diferentes,

por lo que es de suponer que pueden rendir diversos servicios. Esta heterogeneidad de los servicios que puede obtenerse de los recursos materiales con los que trabaja una empresa hace posible que se puedan utilizar los mismos recursos de modo diferente y con fines distintos, según las ideas que tengan los que hacen uso de ellos. En otras palabras, existe una interacción entre los dos tipos de recursos de una empresa, materiales y humanos, que afecta a la disponibilidad de los servicios productivos de ambos” (Kor & Mahoney, 2004).

Movilidad imperfecta de recursos, se refiere al valor que presenta un recurso para una y otra empresa, es decir, un recurso puede ser representativamente más importante para una empresa que para otra, además es la representación de los costos que tendría implementar estos recursos en otro lugar (Taboada Ibarra, 2004).

Información y acceso a recursos, desarrollo y descubrimiento de recursos debido a los altos costos que implica. Este concepto implica la investigación y desarrollo, además del mantenimiento de los recursos de la empresa. De este concepto se derivan principios de capacidad investigativa y procesos de experiencia lo cual haría más fácil a la empresa para obtener recursos competitivos (Taboada Ibarra, 2004).

Los principales objetivos sobre estrategia en base a recursos determina las siguientes aproximaciones (Rugman & Verbeke, 2002):

1. El objetivo final de la empresa es lograr rendimientos sostenidos sobre el promedio, en comparación con sus rivales.
2. Un conjunto de recursos, no se encuentra disponible de manera igualitaria para todas las empresas, y su combinación junto con sus competencias y capacidades, son una condición previa para obtener rendimientos superiores.

3. Las competencias y capacidades conducen a rentabilidades superiores sostenidas, en la medida en que son específicas de la empresa, es decir, son imperfectamente móviles, valioso para clientes, insustituible y difícil de imitar. La heterogeneidad propia entre las empresas, en términos de competencias y capacidades, pueden ser inducida o reforzada de dos maneras: en primer lugar, a través de un "proceso de competencia schumpeteriano, dependencias camino, ventajas de ser el primero, compromisos irreversibles y uso especializado de recursos. La segunda manera es como un resultado de mecanismos de aislamiento y no imitables incierto, que las diferencias intra industriales en el desempeño entre las empresas se pueden mantener durante tiempo (Rugman & Verbeke, 2002). Es especialmente esta segunda fuente de heterogeneidad que funcionará como la base para la estrategia.
4. Innovaciones dinámicas, sobre todo en términos de nuevas combinaciones de recursos, puede contribuir sustancialmente a una mayor rentabilidad.

Estos objetivos demuestran como entran en juego los conceptos de heterogeneidad, movilidad imperfecta, escasez y costos de innovación e información. Demostrando que son pilares fundamentales, no solo en la búsqueda de crear ventajas competitivas, sino cumplen un base en crear estrategias en base a sus características.

La siguiente tabla detalla las características de los recursos y las cualidades que estos deben poseer para ser considerados ventajas competitivas, de esta manera cuando la planta de una empresa es costosa, esta bien localizada, tiene procesos tecnológicos; se encuentra en la capacidad de sacar ventajas competitivas en relación a sus otros competidores:

Concepto	Definición
Tipos de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Físicos (Tangibles e Intangibles): planta, equipo, recursos naturales, materia prima, localización geográfica, marcas, patentes, cuota de mercado, know-how tecnológico, reputación. • Humanos y capacidades: entrenamiento, experiencia, criterio, inteligencia, relaciones, intuición de directivos y trabajadores, conocimientos organizacionales.
Características para crear ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Valioso • Durable • Escaso • Inimitable • Complejo

Tabla 3

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación esta enfocada en conocer los criterios de las PYMES en el país en cuanto a su rentabilidad.

En este capítulo se especificará la metodología aplicada para realizar la investigación. Este apartado contará con la especificación de los métodos que se utilizaron para analizar la empresa Biolimpieza S.A. Las características y el enfoque de la investigación se concentrará en buscar las cualidades previamente mencionadas en el marco teórico.

Para esta investigación se empleará una investigación cualitativa la misma que tiene como objetivo conocer opiniones y posturas de la empresa en cuanto a los factores que tendrían mayor incidencia e influencia en su rentabilidad. De esta manera se realizó un proceso de entrevista semiestructurada, enfocada a Biolimpieza S.A. que entra en las características previamente mencionadas en el marco de PYMES en Ecuador.

Herramienta de investigación utilizada

Para la recolección de datos se utilizó una entrevista la misma que fue aplicada a los directivos de la empresa Biolimpieza S.A. De igual manera la entrevista se enfoca en conocer las perspectivas y opiniones de la empresa analizada; Biolimpieza S.A.; sobre sus factores de rentabilidad.

La entrevista realizada fue una entrevista mixta o semiestructurada, la cual desde su nombre define a una entrevista que surge de una serie de preguntas estructuradas y planificadas y de preguntas espontáneas realizadas por el entrevistador (Peláez, Rodríguez, Ramírez, Pérez, Vázquez, & González). Una entrevista de esta naturaleza cualitativa investiga la hipótesis, al tener una interacción con los sujetos que se marcan en la

investigación; además la clasificación de factores se realizará en base a las cualidades que más se repite en la investigación, lo cual detonaría cual es su estrategia y que siente la empresa como sus elementos de mayor valor.

Para el proceso de análisis de la entrevista, se usará Análisis de Contenido. El Análisis de Contenido se ajusta muy bien al análisis de una investigación cualitativa. Berelson califica al análisis de contenido o codificación como “una técnica de investigación cuya finalidad es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación o de cualquier otra manifestación de la conducta” (López Noguero, 2002). A partir de este análisis se busca producir conclusiones lógicas y en ciertos casos cuantificables. Bardin señala que el análisis de contenido es muy empírico, dependiente del tipo de discurso en que se centre y del tipo de interpretación que se le brinde (López Noguero, 2002). Interpretando como texto la discusión, discurso, conversatorio o escrito que el investigador tendrá (Andréu Abela, 2002). Este análisis tiene tres objetivos (Martín Martín):

1. En el primero de ellos, el investigador se interesa por las características del propio contenido.
2. En el segundo, trata de extraer inferencias válidas a partir de la naturaleza del contenido, respecto de las características de quienes producen el contenido.
3. En el tercero, interpreta el contenido con la finalidad de revelar algo sobre la naturaleza de los oyentes a quienes se dirige.

El análisis de esta investigación se basará en la codificación del material obtenido. De esta manera se basa el análisis según Bardin, en la presencia, frecuencia, frecuencia ponderada, intensidad, dirección, orden y contingencia (Andréu Abela, 2002). Sin

embargo, para esta investigación se usarán dos medidas, las cuales buscarán inferir, es decir, explicar o deducir lo que hay en un texto: Presencia y frecuencia.

La presencia o ausencia de un objeto, en este caso factor es muy importante para determinar la validez que la da la empresa a este factor.

Mientras que la frecuencia brindará una perspectiva de la importancia que se le da a un factor en particular; el mismo que se incrementará según la cantidad de veces mencionado.

Bajo estas medidas y los parámetros presentados por la entrevista se realizará la recolección de información y el posterior análisis de la misma. De esta manera se llegará a establecer los factores que la empresa Biolimpieza S.A.; objeto del análisis; considera representativos en la rentabilidad de su desarrollo como empresa de servicio y comercial.

Descripción de participantes

La muestra se tomó de manera no probabilística, la intención fue encontrar sujetos que se adecuen a la realidad que se necesitaba investigar. Por lo cual se obtuvo la muestra de empresas que se adecuan a la descripción de PYMES como se estableció previamente en la definición de Ecuador. Por esta razón se realizó un muestreo intencional o por cuotas, el cual consiste en seleccionar una base de investigación intencional en base a la estandarización y definición de PYMES en Ecuador (Sampieri, Collado, & Lucio, 1997). Además se tomó en consideración que la empresa cumpliera con ciertos requisitos de funcionamiento estratégico y movimiento en el mercado.

La empresa seleccionada fue Biolimpieza S.A. la cual entra en los parámetros de PYME en Ecuador. Biolimpieza S.A. es una empresa que brinda el servicio de limpieza a instituciones públicas como privadas; de igual manera comercializa artículos de limpieza.

Es una empresa que maneja alrededor del 90% de su negocio en el sector público y el restante en el sector privado. La empresa entró en funcionamiento hace cinco años, con un capital inicial aproximado de \$30 mil, en la actualidad la Biolimpieza S.A. factura aproximadamente \$290 mil.

Biolimpieza S.A., brinda un servicio de limpieza y mantenimiento, que se adapta a las necesidades que demanda la sociedad y el medio ambiente, además no solo cumple la función de limpieza sino que busca educar en normas sanitarias a sus clientes (Biolimpieza S.A. , 2012).

Esta empresa es adecuada para hacer el análisis de la investigación, en primer lugar porque cumple con los requisitos de una PYME y en segundo lugar es una empresa que aplica una amplia gama de estrategias y posee el conocimiento del mercado suficiente como para tener un conversatorio y responder a la entrevista adecuadamente.

Justificación del uso de las preguntas

La entrevista buscó conocer la realidad de los factores rentables que existen en las PYMES en Ecuador. A partir de los conceptos definidos en el marco teórico, del análisis de la industria y recursos y capacidades que creen elementos representativos para la rentabilidad de una PYME. La encuesta tiene como objeto establecer los parámetros que el empresario, directivo, dueño de negocio o inversor sientan que son los más rentables y los factores que se utilizan para competir en el mercado. Calificación dentro la cual entra la empresa Biolimpieza S.A

ANÁLISIS DE DATOS

En este punto se realiza el análisis a la empresa Biolimpieza S.A., con el objetivo de medir los factores que inciden en la rentabilidad de esta PYME ecuatoriana. Con esto en mente se procederá a analizar tanto la entrevista como la descripción de la empresa que se encuentra su página web.

En un contexto general de la entrevista trató y tocó puntos de sobre los principales factores competitivos del entorno en el que desarrollan sus actividades, estrategias adoptadas para competir en el mercado, los recursos y capacidades fundamentales en los que apoyan su competitividad; por ende su rentabilidad; y las alianzas y acuerdos de cooperación que realizan con proveedores y clientes. Partiendo de este punto primero se brindará un contexto general de la entrevista, para luego a partir del análisis de contenido se encontrará las medidas de presencia y frecuencia para la clasificación de los factores.

La entrevista se centró en las preguntas y puntos, sin orden específico, presentados en el anexo A. Desde la respuestas obtenidas se logró realizar el siguiente análisis, el mismo que consiste en especificar cuales fueron los factores que la empresa considera como factores de rendimiento y rentabilidad superior, y cuales fueron los más mencionados.

Según la pagina web de la empresa, se expresa lo expuesto a continuación (Biolimpieza S.A. , 2012):

“Biolimpieza S.A., empresa creada con una nueva visión en el servicio de limpieza y mantenimiento, se ha adaptado a las necesidades que demanda la sociedad y el medio ambiente, con personal altamente calificado para el desarrollo de servicios de limpieza, avalado por el conocimiento de nuestros colaboradores.

Los trabajos de limpieza que realizan nuestros operarios/as son revisados periódicamente por los supervisores, informando diariamente a la dirección de todas las novedades en cada uno de nuestros contratos.

Los productos utilizados en cada uno de nuestros servicios, cumplen con todas las normas para protección del medio ambiente, consiguiendo con ello una mejor conservación y limpieza, sin dañar el entorno.

Tenemos alianzas con empresas especializadas en la elaboración y producción de insumos, accesorios y equipos para la limpieza y cuidado del ambiente.”

En esta definición de la empresa se puede encontrar el modelo de negocio que maneja. Como principales factores salta a la vista la presencia de una estrategia diferenciadora, personal calificado, seguimiento del servicio y alianzas estratégicas. Estos enfoques nos dan una idea de las consideraciones hacia el sector externo con factores como la estrategia de diferenciación, lo cual crearía mayores rentas y fidelidad de sus clientes; además por ser una empresa cuyo mayor mercado es el gobierno ecuatoriano, la estrategia brinda una ayuda sustancial a la empresa al momento de participar en procesos de contratación pública. Además la presencia de alianzas estratégicas es importante a la hora de cerrar y generar barreras para la entrada de nuevos competidores, lo cual crearía mayor retorno y mejor desempeño.

En cuanto a los factores internos, siguiendo la línea de diferenciación, Biolimpieza S.A. es una empresa que se ocupa de brindar capacitación a sus trabajadores, lo cual genera un servicio diferenciado y apropiado en el manejo de higiene. Una capacitación suficiente y una inversión en personal importante se convierte en un recurso competitivo, es decir, se crea una ventaja competitiva lo cual brindará mayor rentabilidad a Biolimpieza

S.A. De igual manera el seguimiento del servicio es una capacidad importante para crear fidelidad con los clientes.

Este resumen empresarial de la empresa Biolimpieza S.A. nos otorga una perspectiva de lo que se realiza a nivel institucional y los factores que forman parte de su empresa para generar rentabilidad.

Después de este contexto y corto análisis de la descripción de la empresa, la entrevista realizada verificará y complementará el análisis de los factores expuestos. Además, la codificación o análisis de contenido ayudará a jerarquizar los factores en los que incurre Biolimpieza S.A.

Los puntos de más énfasis y mencionados con mayor frecuencia fueron los que consistían en la capacitación que se brindaba a sus empleados, manejo de personal, investigación y desarrollo, eficiencia de costos, diferenciación, alianzas estratégicas con proveedores e innovación y desarrollo. Hubo la presencia de otros factores mas no fueron representativos o entraban en una de las categorías previamente mencionadas. El siguiente grafico busca expresar la distribución de los factores de acuerdo a la frecuencia, medida en base a la cantidad de veces que los representas de Biolimpieza S.A. topaba cada tema:

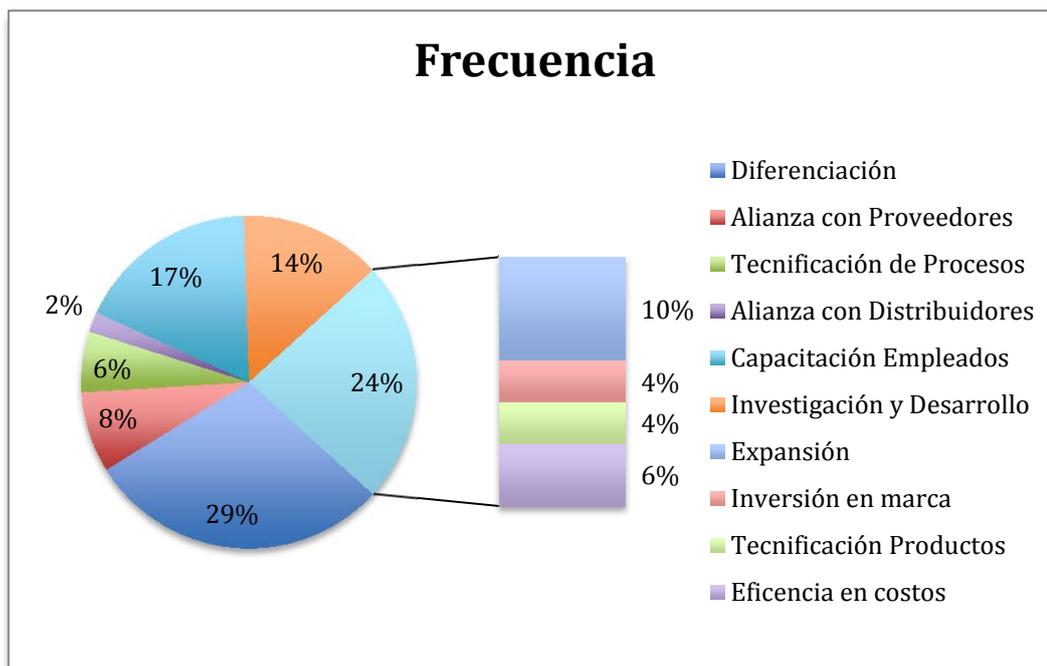


Gráfico 4

Como muestra el gráfico el 29% de los temas de relevancia hablados durante la entrevista pertenece al factor de diferenciación. La empresa logra cumplir su objetivo de diferenciación en base al producto y servicio que poseen. En primer lugar usando un producto que es amigable con el ambiente, provenientes de empresas ecuatorianas y que cumplan con certificados como los ISO y certificados de aceptación municipal. Con estas características y al tener el 90% de sus operaciones con empresas públicas y el estado, el producto diferenciador no solo viene a ser amigable con el ambiente, sino que juegan las certificaciones y procedencia como elementos a favor de Biolimpieza S.A. De igual manera Biolimpieza S.A. genera diferenciación mediante el servicio que brinda, ya que este servicio no solo se queda en la limpieza sino que va más allá al buscar capacitar a las personas en procesos de higiene; además de brindar un seguimiento activo al lugar donde se brindó el servicio. Otros conceptos, que si bien en la figura 4 se encuentran separados del área de diferenciación, son la tecnificación de procesos y producto, las cuales entran en

el proceso de diferenciación al usar equipos y materiales de punto a la hora de brindar el servicio de limpieza. Si bien la estrategia de Biolimpieza S.A. no es una de liderazgo en costos, la tecnificación de procesos y productos hacen que la empresa mejore su rentabilidad en base al menor desperdicio realizado en su trabajo.

A su vez, estos procesos y productos, junto a protocolos de servicio, hacen que los rendimientos de utilización de insumos sean más eficientes. En el análisis de fuerzas el poseer productos y servicios diferenciados crean fidelidad con los clientes con lo cual baja su poder de negociación. De igual manera, poseer productos diferenciados hace que los sustitutos presentes en la industria no tengan el mismo desempeño ni valor para los clientes que el producto de Biolimpieza S.A.

Biolimpieza S.A. no solo establece protocolos de funcionamiento, sino que tiene en cuenta en gran proporción los ejercicios de capacitación al personal. Al igual que lo establecido en el marco teórico de recursos y capacidades, un recurso escaso, difícil y costoso de copiar se convierte en una ventaja y en un factor de rentabilidad importante. La capacitación al personal se topó el 17% de los temas en la entrevista. La capacitación a personal genera personal calificado, este personal calificado ayuda en las actividades de la empresa al mismo tiempo que las mejora y las hace más eficientes.

El personal calificado es una ventaja competitiva en el negocio si se lo conserva y aprovecha al máximo. De este enfoque, nace el siguiente la capacitación no solo genera recursos y capacidades competitivas, sino que abre a la empresa la posibilidad de trabajar en procesos de innovación, en base a la inversión que se realice en investigación y desarrollo. Biolimpieza S.A. es una empresa que considera en gran medida diversificarse en el sector ambiental. Al generar innovación, no solo en procesos sino en productos también; tendrá la posibilidad de generar mayores retornos por la producción innovadora. Si bien, Biolimpieza S.A. no posee un departamento exclusivo de investigación y

desarrollo se invierte horas hombre en este trabajo, lo cual representaría un coste en la utilización del personal, este no sería representativo al encontrar un producto nuevo y rentable para el mercado. Al promover un proceso constante de innovación las barreras para la entrada de nuevos competidores se acentúa, ya que la inversión para mantenerse al ritmo de investigación y desarrollo en el mercado es cada vez más representativa. Además, se reduce la posibilidad de rotación de clientes y se tiene una ventaja competitiva contra la rivalidad actual.

Un factor importante al tener recursos capacitados y procesos de investigación y desarrollo, es la posibilidad de promover la expansión de la empresa. Biolimpieza S.A. logra alcanzar objetivos de expansión en base a alianzas estratégicas en el sector. Por esta razón la empresa tiene una alianza estratégica con su principal proveedor con el objetivo de abrir puntos de distribución en mercados dentro del país aún no explorados. El principal objetivo de esta expansión es tener flujos de efectivo continuos, por esta razón se introdujo, a su vez, una alianza con un distribuidor puerta a puerta para la venta de productos de limpieza. Las ventajas de tener alianzas con proveedores son las facilidades de entrega que brinda el proveedor, facilidades de pago y crédito; además de precios especiales y exclusividad de productos. Al poseer este tipo de alianzas los competidores tienen desventajas al momento de conseguir productos, la rotación de clientes es baja y los productos sustitutos no son considerables. De igual manera, al ser una alianza el poder de negociación con proveedores es controlado.

Los procesos de posicionamiento de marca se llevan en conjunto con la inversión en imagen y producto; si bien parecería ser un factor no tomado en consideración por Biolimpieza S.A. al presentar un 4% de los temas tratados, deben ser enfocados ciertos puntos específicos. En cuanto al producto este ya es reconocido por la diferenciación en los procesos amigables con el ambiente que tiene. Por su parte la inversión en imagen y

publicidad se la ha enfocado en dos sentidos: recursos electrónicos y presentación de los empleados a la hora de brindar el servicio. En cuanto a los recursos electrónico la empresa maneja un sitio web (Anexo B), en donde se expresan los productos y servicios. Mientras que la presencia de los empleados a la hora de brindar el servicio es muy particular al invertir en uniformes, lo cual generaría recordación e identificación de la marca; por ende la posibilidad de conseguir más contratos.

Después de observar este análisis de los factores más rentables para Biolimpieza S.A. se puede hacer un resumen de y como son rentables en conjunto.

Biolimpieza S.A. en foca sus esfuerzos y recursos en competir mediante una estrategia de diferenciación, esto logra a partir de brindar capacitación a su personal, contar con personal calificado en la industria y en otras áreas, invertir en áreas de investigación y desarrollo, considera alianzas estratégicas y posee planes de expansión. Al invertir en todas estas áreas Biolimpieza S.A. y poseer todos estos factores la empresa muestra una gama muy amplia en cuanto a generar rentabilidad se refiere. Estos factores ayudan a Biolimpieza S.A. a:

- Mitigar el poder de negociación de proveedores, gracias a la alianza estratégica con su principal proveedor, la empresa controla el poder de negociación que podría presentar sus proveedores.
- Controlar el poder de negociación de los clientes y disminuir las amenazas de productos sustitutos, al tener productos y servicios diferenciadores la rotación de clientes es menor, ya que las facilidades para encontrar y copiar el producto se ven limitadas cuando se tienen alianzas con el proveedor principal del producto. Además, la capacitación al personal y el servicio diferenciado que brinda Biolimpieza S.A. hace que los clientes mantengan su fidelidad con la empresa.

- Del mismo modo la rivalidad es combatida en base a la diferenciación de su servicio y producto. Además, se generan barreras de entrada son mayores cuando la inversión en investigación y desarrollo es representativa; al mismo tiempo las alianzas entabladas con los proveedores generan mayores dificultades para los nuevos competidores.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación sobre los factores que son considerados como rentables por parte de las PYMES se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Buscar una rentabilidad dentro de la industria no solo se basa o recae en un factor; sino que existe cuando se cuenta con un perfecto conjunto de factores tanto internos como externos que generan un mejor desempeño que el de la competencia y son propios de cada compañía.

Una estrategia para cada empresa, las repuestas de Biolimpieza S.A. se centran en contar ventajas competitivas a través de la diferenciación. De la misma manera, tal como Wal-Mart maneja un concepto de liderazgo en costos o Gatorade de nicho, el concepto del negocio debe ser adoptado de por toda la organización. En el momento de poseer una estrategia clara y definida la filosofía del negocio se dirige hacia una misma dirección por lo tanto todos los procesos y esfuerzos de la organización se concentraran en generar rentabilidad en base a su estrategia de negocio.

Recursos y capacidades envidiables, Biolimpieza S.A. cuenta con personal calificado, el mismo que le brindaba ventajas competitivas al momento de realizar procesos con menor desperdicio y la posibilidad de innovación en productos y procesos. Al igual que Biolimpieza S.A. empresas alrededor del mundo cuentan con recursos y capacidades especiales de cada empresa. Tal como Coca-Cola cuenta con una logística impresionante y Apple con procesos de investigación y desarrollo inigualables; las empresas generan mayor rentabilidad en base a la escasez de estos recursos y capacidades en el mercado. Al igual que tecnificación que posee la empresa, su capacidad de producción, know-how; los procesos de investigación y desarrollo promueven el trabajo en

innovación y la creación de nuevos productos para competir en el mercado, siendo este otro factor de rentabilidad.

Otro factor importante fueron el trabajo con alianzas estratégicas. Biolimpieza S.A. tiene alianzas con proveedores lo cual le brindó la posibilidad de expandir su mercado a otros puntos del país. Estos procesos de alianzas no solo se quedan en generar acuerdos de despacho y venta, sino que pueden convertirse en joint ventures o adquisiciones. Un ejemplo de un trabajo de este estilo es la empresa Británica Tesco, la misma que generó su expansión global en base a joint ventures estratégicos; lo cual generó increíbles ingresos para la empresa y la valió el tercer lugar entre los supermercados más grandes del mundo en el 2012.

La pregunta de investigación queda contestada, pensando en que los factores más considerados serían: una estrategia bien definida, recursos y capacidades distintivos de la empresa y movimientos en el mercado mediante el conocimiento del mismo y las oportunidades que las empresas dentro de él, tengan por brindar. La calidad de los factores y la disposición de los mismos queda a consideración de cada empresa, ya que la combinación de estos factores se deberán adherir a los objetivos de cada empresa.

Recomendaciones para futuros estudios

De acuerdo al estudio realizado se concluye con la premisa que es más probable que las PYMES en Ecuador privilegien la lógica estratégica de los recursos y las capacidades sobre los factores externos de la industria que pertenezcan. Para realizar futuros estudios se puede enfocar un proceso cuantitativo del mismo, ya que mediante un proceso de investigación cuantitativa no solo se nombrarán los factores que entran en consideración de las PYMES, sino que se lograría conocer cuales son los factores que

generan una mejor rentabilidad para la empresa, es decir, los factores más rentables para las PYMES.

Para realizar esta investigación se debería considerar una muestra de alrededor de 60 a 70 PYMES en el país y la formulación de encuestas numéricas para generar categorías de los factores y las empresa. A su vez debería ser necesario dividir las empresas según la industria en la que participen. Bajo esta base se podrá realizar esquemas de factores para el funcionamiento de cada empresa según la industria en la que se encuentre, de esta manera se podrá constituir formatos de factores que las empresas puedan seguir para ser rentables en sus respectivos campos.

REFERENCIAS

- Acosta, I., & Pérez, M. E. (2009). Las PYMES en el Desarrollo de la Economía Social. Factores de Éxito. Subsector Contratista del Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Venezuela.
- Andréu Abela, J. (2002). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Granada.
- Biolimpieza S.A. . (2012). ¿Quiénes Somos? Obtenido de Biolimpieza S.A. : <http://biolimpieza.com.ec/index.php/quienes-somos>
- Castillo, I., & Portela, M. (s.f.). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. México.
- CEPAL. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013 Políticas de PYMES para el Cambio Estructural.
- Comisión Europea. (2006). La nueva definición de PYME. Europa.
- Diario HOY - Noticias de Ecuador. (15 de Febrero de 2011). hoy.com.ec. Obtenido de Hoy: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-pymes-generan-88-de-empleos-en-america-latina-458599.html>
- Kantis, H. (1 de Agosto de 1996). Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las PYMES Argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (Enero de 2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. South Carolina.
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. Huelva.
- Martín Martín, R. (s.f.). Estadística y Metodología de la Investigación. Castilla.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). Alternativas de Financiamiento a través del mercado de valores para PYMES. Recuperado el 1 de Marzo de 2013, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYMES_mercado_Valores.pdf
- Muñoz, D. C. (24 de Febrero de 2012). Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana Ecuador: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (s.f.). Entrevista. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de Universidad Autónoma de Madrid: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (Marzo de 1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Evanston, Illinois, United States of America.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva Técnicas Para El Análisis De Empresa Y Sus Competidores*. Madrid: Pirámide.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (28 de Marzo de 2002). EDITH PENROSE'S CONTRIBUTION TO THE RESOURCE-BASED VIEW OF STRATEGIC MANAGEMENT. Recuperado el 18 de Abril de 2013, de Strategic Management Journal: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings7/Rugman2002smj.pdf>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1 de Enero de 1997). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., México: McGraw - Hill Interamericana de México.
- Servicio de Rentas Internas SRI. (2010). SRI. Recuperado el 14 de Enero de 2013, de PYMES: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>
- Taboada Ibarra, E. (Diciembre de 2004). ¿Qué hay detrás de la decisión de cooperar tecnológicamente? México, D.F.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica: Teoría Y Casos*. México: McGraw-Hill.
- U.S. Small Business Administration. (2013). Summary of Size Standards by Industry. Recuperado el 18 de Febrero de 2013, de U.S. Small Business Administration: <http://www.sba.gov/content/guide-size-standards>
- Unidad de Análisis Económico de Corporación Ekos. (2011). Las Pymes y su situación actual. Ekos , 12-21.
- Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios. (2011). PYMES: Contribución clave en la Economía. EKOS , 34-58.
- Verbeke, A. M. (1 de Noviembre de 2001). *Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based view of Strategic Management* . Oxford, England.
- Woodcock, C. P., & Beamish, P. W. (2003). *Concepts in Strategic Management*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

ANEXO A: ENTREVISTA

Preguntas y Puntos considerados:

1. Procesos de investigación y desarrollo.
2. ¿Cuántas empresas cuentan con modelos similares de servicio en Ecuador?
3. Inversión en capacitación del personal.
4. Rotación del personal.
5. ¿Los procesos de su planta de producción están protegidos por patentes?
6. ¿La empresa invierte en recursos como maquinaria y desarrollo tecnológico? ¿La empresa tecnifica procesos?
7. Reconocimiento de marca: Inversión en publicidad y mercadeo.
8. La empresa posee alianzas estratégica con: Proveedores o Distribuidores.
9. Página web.
10. ¿Cuáles son los beneficios de tales sociedades?
11. Estrategias que utiliza la empresa para competir.
12. Empleados calificados.
13. ¿Qué factores consideran que inciden en mayor proporción en la rentabilidad de su empresa?

ANEXO B: PÁGINA WEB

Biolimpieza S.A.

<http://biolimpieza.com.ec/>

