

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Modelo de gestión aplicado a las pymes del sector  
comercial para lograr la competitividad en el mercado de la  
ciudad de Quevedo**

**AUTOR:**

**Vásquez García, Héctor Francisco**

**Componente práctico del examen complejo previo a  
la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial  
Internacional**

**REVISOR**

**Ing. Román Bermeo Cynthia Lizbeth Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
18 de marzo del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Vásquez García, Héctor Francisco**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

#### TUTOR (A)

f. \_\_\_\_\_

Ing. Cynthia Lizbeth Román Bermeo Mgs.

#### DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos Mgs.

Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vásquez García, Héctor Francisco**

### DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Modelo de gestión aplicado a las pymes del sector comercial para lograr la competitividad en el mercado de la ciudad de Quevedo** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Vásquez García, Héctor Francisco**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Vásquez García, Héctor Francisco**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Modelo de gestión aplicado a las pymes del sector comercial para lograr la competitividad en el mercado de la ciudad de Quevedo**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Vásquez García, Héctor Francisco**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**REPORTE DE URKUND**

The screenshot shows the URKUND web interface. The browser address bar displays the URL: <https://secure.orkund.com/view/46985563-721346-576260#Dcg5DoAwDAXRu7i2kBdITK6CKFAEKAVpUiLuzi/eFPPSM6hsZsJmCyTIEGyO5woGDivP>. The page title is "URKUND". The main content area shows the following details:

Documento	<a href="#">HECTOR VASQUEZ GARCIA TRABAJO FINAL.docx</a> (D48108398)
Presentado	2019-02-19 21:26 (-05:00)
Presentado por	hectorvasquez2@hotmail.com
Recibido	cynthia.roman.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	hector vasquez garcia trabajo final <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

2% de estas 41 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

On the right side, there is a "Lista de fuentes" (List of sources) panel with the following entries:

Lista de fuentes	Bloques
<a href="#">TESIS MIL</a>	
<a href="#">Chica Anai</a>	
<a href="#">Chica Anai</a>	
<a href="#">Tesis Final</a>	
<a href="https://ww">https://ww</a>	
<a href="http://repu">http://repu</a>	

... diferentes niveles de rendimiento. El uso continuado de cuatro estrategias mejora el enfoque prevaiente de estudios previos en estrategias globales y multinacionales. 1.1.3 Determinantes de la competitividad La competitividad puede ser impulsada por muchos factores, de los cuales ha ocupado las mentes de los economistas durante más de dos siglos, comenzando con el trabajo seminal de Adam Smith (1776). Gran parte de la investigación empírica se refiere a los determinantes de la competitividad a nivel de empresa, probablemente debido a la convicción de que las empresas, no las naciones individuales, compiten en los mercados internacionales, como también Porter (1990) argumenta. Según Hollensen (2010), las circunstancias nacionales crean un entorno en el que las empresas pueden obtener ventajas competitivas internacionales pero depende de la empresa va

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud en primer lugar a mí madre, Lorena García, la cual ha sido mi guía espiritual, mi amiga incondicional y mi fortaleza durante los momentos más difíciles en mi vida, a mi padre, Héctor Vásquez por enseñarme a nunca rendirse y continuar hacia adelante sin importar lo complicado de la vida, a mis hermanos los cuales estuvieron pendientes a pesar de la distancia, mi prima María del Carmen Bajaña que estuviste junto a mi cuando te necesite y supiste darme tus consejos oportunos y mensajes de perseverancia.

Así mismo quiero expresar mi sincero agradecimiento por su paciencia y estima incondicional, mi guía durante este proceso de titulación, Ing. Cinthia Román, quien con sus conocimientos me permitió culminar con éxito este trabajo. A mis profesores Ing. Julio Villacrés quien me mostro que el talento no solo es nato, sino que también a través del trabajo es posible crecer, a mi Ing. Gabriela Hurtado quien me enseñó que el valor del esfuerzo y dedicación son recompensados con acciones positivas, y finalmente es un honor expresar mi más profundo agradecimiento al Ing. José Hidalgo Molina quien creyó en mí y me ayudo a desarrollar habilidades de liderazgo los cuales me han permitido crecer día a día.

Finalmente quiero expresar un sincero agradecimiento a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a la Carrera de Gestión Empresarial Internacional por abrirme sus puertas durante este periodo de mi vida.

## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres, Héctor Vásquez Y Lorena García los cuales con su esfuerzo me permitieron culminar mis estudios en una gran universidad, gracias por siempre estar presente y pendientes de mí salud y bienestar.

Además con mucho amor le dedico a mis abuelos maternos, José García (+), y Rosa Zambrano (+) y a mi abuelo paterno Héctor Vásquez (+) quienes estarían orgullosos de mis logros y de la persona en la que me he convertido, mi abuela Antonia Rizzo por tenerme presente en sus oraciones cada día, a cada uno de mis tíos, pero en especial a Cesar Menoscal (+), Vivian, Cecilia, Iris, Roberto, Ángela y Francisco Vásquez, que a pesar de la distancia están pendientes de mis avances en mis estudios y en mi diario vivir.

A mi tía Adela Mosquera que supo abrirme las puertas cuando lo necesite y me supo acoger como uno de sus hijos otorgándome cariño, a mis hermanos Estéfano, Aarón y José Vásquez que a pesar de lo poco que podía frecuentarlos siempre que los visitaba me hacían pasar momentos amenos como si el tiempo no pasara, además quiero dedicarles este trabajo a mis primos Moisés, María del Carmen, María Eugenia, Pedro y Juan Bajaña por ser unos hermanos más.

Finalmente a mis amigos incondicionales que la vida me puso por delante y que nos ayudaremos hasta el final de nuestros días, A mí amigo y hermano Ronny Toscano que siempre ha estado conmigo desde que éramos niños. Geoconda Coello y Zafiro Ochoa gracias estar dispuestas a regañarme cuando lo necesité, Alex Loor, Carlos Vite, Hugo Páez y Joan Díaz gracias por ser amigos con el que puedo platicar, jugar, estudiar y contar sin importar la situación en la que nos encontremos, Kevin Galán, Pedro López John Gómez, John cruz, Rafael y Jamil Rizzo compañeros que se convirtieron en grandes amigos que perduraran por siempre.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. ESTHER GEORGINA BALLADARES CALDERON MGS.**  
DECANA DE LA FACULTAD

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. ARIAS ARANA WENDY VANESSA**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. CYNTHIA L. ROMÁN BERMEO Mgs.**  
REVISOR





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**CALIFICACIÓN**

---

**Vásquez García, Héctor Francisco**

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis del sector comercial minorista en Ecuador, a través del análisis de una muestra levantada en el cantón Quevedo de la Provincia de Los Ríos, con la finalidad de obtener información del sector que permita plantear una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) del sector.

Se aplicaron ambos enfoques en la investigación, tanto cuantitativos como cualitativos para realizar el levantamiento y análisis de datos. Primeramente, se realizó una investigación exploratoria a través de entrevistas a un representante de la Cámara de Comercio de Quevedo, y un estudio de casos a varios representantes del sector comercial de la ciudad, a representantes de servicios complementarios y, a un empresario exportador para realizar un contraste de la competitividad.

Los resultados de las pruebas de chi – cuadrado corroboraron que existe dependencia entre las variables analizadas: relación con los clientes, fidelidad de los clientes, reconocimiento sobre el negocio y conocimiento de la competencia. Estas variables estadísticamente analizadas tienen relación las variables de competitividad identificadas desde la teoría, tales como Precios y costos Scott, Lodge (1985); Porter (1990); Diferenciación de producto, Pujari (2010), Hardwick (1998); Desarrollo de nuevos productos Dangelico, Pujari (2010); Satisfacción del cliente Porter (1990).

Como propuesta, el Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ), será un monitor y un promotor del desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento, al mismo tiempo que será un soporte para el desarrollo competitivo de los negocios actualmente en funcionamiento.

***Palabras Claves: competitividad, productividad, recursos, mercados, innovación, desarrollo***

## **Abstract**

The purpose of this paper is to carry out an analysis of the retail trade sector in Ecuador, through the analysis of a sample collected in the Quevedo canton of the Province of Los Ríos, with the objective of obtaining information from the sector that should propose a proposal as a suggestion of the companies of the sector (PYMES) of the sector.

Both media were applied in the research, both quantitative and qualitative to carry out the data collection and analysis. First, an exploratory investigation was conducted through interviews with a representative of the Chamber of Commerce of Quevedo, and a case study to several representatives of the commercial sector of the city, a representative of complementary services and an exporting businessman to perform A contrast of competitiveness.

The results of the chi - square tests corroborated that there is a dependence between the variables analyzed: relationship with customers, customer loyalty, recognition of the business and knowledge of the competition. These statistically analyzed variables are related to the variables of competencies identified from the theory, stories as prices and costs Scott, Lodge (1985); Porter (1990); Product differentiation, Pujari (2010), Hardwick (1998); Development of new products Dangelico, Pujari (2010); Customer satisfaction Porter (1990).

As a proposal, the Center for Entrepreneurship and Competitiveness of Quevedo (CECQ), will be a monitor and a promoter of the development of new entrepreneurship projects, at the same time as it will be a support for the competitive development of the businesses currently in operation.

***Key words: competitiveness, productivity, resources, markets, innovation, development.***

## Résumé

Le présent document a pour objectif de réaliser une analyse du secteur du commerce de détail en Équateur, à travers l'analyse d'un échantillon collecté dans le canton de Quevedo de la province de Los Ríos, dans le but d'obtenir des informations sur le secteur permettant de développement visant à améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur.

Les deux approches ont été appliquées à la recherche, à la fois quantitative et qualitative, pour effectuer la collecte et l'analyse de données. Premièrement, une enquête exploratoire a été menée à travers des entretiens avec un représentant de la Chambre de commerce de Quevedo et une étude de cas auprès de plusieurs représentants du secteur commercial de la ville, de représentants de services complémentaires et d'un homme un contraste de compétitivité.

Les résultats des tests du khi-deux ont corroboré l'existence d'une dépendance entre les variables analysées: relation avec les clients, fidélité des clients, reconnaissance du commerce et connaissance de la concurrence. Ces variables analysées statistiquement sont liées aux variables de compétitivité identifiées à partir de la théorie, telles que Prix et coûts Scott, Lodge (1985); Porter (1990); Différenciation des produits, Pujari (2010), Hardwick (1998); Développement de nouveaux produits Dangelico, Pujari (2010); Satisfaction client Porter (1990).

Sur proposition, le Centre pour l'esprit d'entreprise et la compétitivité de Quevedo (CECQ) sera un moniteur et un promoteur du développement de nouveaux projets d'entrepreneur, tout en appuyant le développement concurrentiel des entreprises en activité.

***Mots-clés: compétitivité, productivité, ressources, marchés, innovation, développement***

## Contenido

Resumen.....	X
Abstract .....	XI
Résumé.....	XII
Introducción .....	2
Planteamiento del problema .....	3
Antecedentes del problema.....	3
Contextualización del problema .....	4
Formulación del problema .....	6
Justificación .....	6
Preguntas de Investigación .....	7
Objetivos de la investigación .....	7
General.....	7
Específicos .....	8
Limitaciones de la investigación.....	8
Delimitaciones de la investigación .....	8
Capítulo 1: Marco Teórico.....	9
1.1.1 Definición de competitividad .....	9
1.1.2 Competitividad en el sector minorista .....	9
1.1.3 Determinantes de la competitividad .....	11
1.2 Marco Referencial .....	12
1.3 Marco legal de la competitividad en Ecuador.....	16
Capítulo 2: Marco Metodológico .....	19
2.1.1 Diseño de la investigación.....	19

2.1.2 Naturaleza de la Investigación .....	19
2.1.3 Instrumento de investigación .....	20
2.1.4 Alcance .....	20
2.1.5 Población.....	20
2.1.6 Muestra.....	21
2.1.7 Análisis de Datos .....	21
Capítulo 3: Resultados.....	22
3.1.1 Cifras de competitividad de Ecuador .....	22
3.1.2 Análisis del sector empresarial en la Provincia de Los Ríos y el Cantón Quevedo.....	22
3.1.2 Resultados del análisis exploratorio de las entrevistas y el estudio de casos. .....	24
3.1.3 Entrevista a la Abogada Michely Espinel, Presidenta de la Cámara de Comercio de Quevedo. ....	24
3.1.4 Entrevistas a representantes de comercio de ropa y accesorios.....	26
3.1.5 Entrevistas a representantes del sector automotriz e hidrocarburos .....	28
3.1.6 Entrevistas al sector de comercio de bienes de comisariato.....	31
3.1.7 Entrevistas a representantes de servicios complementarios .....	33
3.1.8 Entrevistas a empresa exportadora .....	34
3.1.9 Resultados de la encuesta a empresas del sector comercial en Quevedo ..	37
3.2 Análisis de los factores que determinan la competitividad .....	50
3.2.1 Relación con clientes y reconocimiento del negocio. ....	50
3.2.2 Conocimiento sobre la competencia y reconocimiento del negocio.....	50
3.2.3 Conocimiento sobre los clientes y fidelidad del cliente.....	51
3.2.4 Conclusiones del análisis.....	51
Capítulo 4: Propuesta estratégica para mejorar la competitividad del sector. ....	55
4.1.1 Marco legal de la propuesta.....	55

4.1.2 Visión estratégica del Cantón Quevedo .....	55
4.1.3 Institucionalidad necesaria para la implementación de la propuesta.....	56
4.1.4 Alcance del proyecto .....	57
4.2 Resultados esperados .....	58
4.2.1 Relacionados al emprendimiento .....	58
4.2.2 Relacionados a la competitividad .....	58
Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	61
Referencias.....	63

## Tabla de Anexos

Ilustración 1 Logotipo Gaby Store.....	67
Ilustración 2 Interior de Gaby Store.....	67
Ilustración 3 Exteriores Gaby Store.....	68
Ilustración 4 Asesores y Auditores Asein .....	68
Ilustración 5 Mecánica Automotriz de multiservicios Carrión.....	69
Ilustración 6 Aceites y lubricantes multipartes Fon Fay .....	69
Ilustración 7 interior de Comercial Fon Fay .....	70
Ilustración 8 Productos Fon Fay.....	70
Ilustración 9 Comercial Litardo .....	71
Ilustración 10 Productos Comercial Litardo .....	71
Ilustración 11 Entrevista Cámara Comercio.....	72
Ilustración 12 Exteriores Cámara Exteriores.....	72
Ilustración 13 Arroz .....	72
Ilustración 14 Logotipo Cámara de Comercio.....	73
Ilustración 15 Logotipo ReyBanpac.....	73
Ilustración 16 Personal ReyBanpac .....	73



## **Introducción**

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis del sector comercial minorista en Ecuador, a través del análisis de una muestra levantada en el cantón Quevedo de la Provincia de Los Ríos, con la finalidad de obtener información del sector que permita plantear una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) del sector. Para lograr el propósito se analizará el mercado desde la óptica de los consumidores y comerciantes del Cantón a través de encuestas y entrevistas respectivamente. Los resultados de la investigación servirán como insumo para el diseño de la propuesta. El campo de acción en el que se desarrolla el trabajo corresponde a las Ciencias Sociales específicamente dentro de las ciencias económicas y la mercadotecnia.

La utilidad teórica del estudio radica en el entendimiento de la dinámica del mercado detallista en el contexto de una economía en vías de desarrollo como es Ecuador y su aplicabilidad se sujeta a la realidad del Cantón Quevedo en la Provincia de Los Ríos, cuyos resultados permitirán a los futuros emprendedores tener insumos para la toma de decisiones. En cuanto a la pertinencia del trabajo como investigador, se fundamenta en el entendimiento de la realidad del cantón Quevedo por aproximadamente 20 años.

A decir de la estructura del presente trabajo, en el primer capítulo se analizará la problemática del comercio minorista a nivel mundial y en el contexto ecuatoriano; en el segundo capítulo, se expondrán los trabajos referenciales de la literatura mundial y nacional respecto a la competitividad del sector minorista; en el tercer capítulo se detallará la metodología aplicada en el estudio y finalmente en el capítulo cuatro se discutirán los resultados que permitirán obtener las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **Planteamiento del problema**

### **Antecedentes del problema**

El sector minorista a nivel mundial ha sido partícipe de una evolución significativa en las últimas décadas, en gran parte debido a la desregulación de la inversión extranjera que permite la entrada de grandes *retailers*, las políticas anti – monopolio y de uso de tierras, además de las reformas de los gobiernos que afectan a los mercados de consumo y el comercio. Aún así se puede observar el crecimiento y consolidación de este sector a nivel mundial. Se puede argumentar que, en algunas partes del mundo, los pequeños minoristas tienen espacio para el desarrollo en este mercado, sin embargo, las empresas transnacionales están restando espacio a los pequeños. A través de la subcontratación y las franquicias, las grandes corporaciones han logrado reducir el riesgo de sus inversiones, afectando de esta forma a las empresas más pequeñas, así como a los proveedores y consumidores (Luce, Informe sobre el sector minorista mundial, 2013).

Por otro lado, nuevos desafíos se plantean a este sector debido a las exigencias de consumidores con mayor acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) móviles y digitales, lo cual agrega complejidad tanto al comercio y sus marcas. Esto es observable en mercados emergentes, donde la clase media crece, cada vez más urbana y más conectada, de manera similar como sucede en los países desarrollados (Bradley, Macaulay, O'Connell, Delaney, & Pinto, 2015). La disrupción de los modelos comerciales tradicionales en la industria detallista ha dado un salto evolucionario al combinar las estrategias *on* y *off – line* para servir mejor a los compradores más exigentes y redefinir la experiencia del cliente. Las innovaciones y las transformaciones están ocurriendo con mayor rapidez, presentando retos para los minoristas acostumbrados a equilibrar las métricas de desempeño tradicionales como el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del espacio, para enfocarse en la lealtad del cliente, la expansión de primera línea y en el dominio del mercado detallista (Deloitte, 2018).

A decir de las cifras, el sector minorista corresponde a más de USD 15 trillones del ingreso global y se prevé que mantenga su fuerte crecimiento. Es un sector muy diverso, con pequeños comerciantes todavía frecuentes en los países en desarrollo, pero en medida cada vez mayor, las grandes empresas están dominando. Aunque las pequeñas tiendas siguen siendo importantes en algunas regiones, el sector está cada vez más concentrado, a medida que las grandes empresas han adquiriendo las empresas más pequeñas y las cadenas minoristas han sustituido a las pequeñas tiendas independientes (Luce, Informe sobre el sector minorista mundial, 2013).

Los antecedentes a nivel mundial señalan que la industria del *retailing* o distribución minorista continúa en crecimiento, sin embargo, la presencia de las grandes corporaciones y el acelerado desarrollo de las TIC plantean retos, principalmente para las pequeñas y medianas empresas, las cuales no cuentan con las economías a escala de las grandes multinacionales. Es por ello que estas PYMES deben adaptarse a los cambios del mercado y buscar competir por diferenciación. Dichos precedentes sugieren un estudio de la realidad del sector de distribución minorista en Ecuador, tomando en cuenta la importancia de este sector en la economía nacional. Para el efecto, el presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un diagnóstico del sector de comercio minorista en la Provincia de Los Ríos, específicamente en una muestra levantada en el Cantón Quevedo, con la finalidad de proponer estrategias que permitan a este sector mejorar su competitividad.

### **Contextualización del problema**

En Ecuador, el Comercio Minorista contribuye a la generación de empleo, aportando significativamente en la economía. El sector de comercio al por menor o minorista en el Ecuador está integrado por 232.760 establecimientos económicos, de un total de 500.217 que declararon actividad económica en el Censo Nacional Económico del año 2010, es decir, el 46,53% (INEC, 2012). En este sector se contemplan las actividades económicas relacionadas a la venta de: alimentos, bebidas y tabaco

(50,5%); otras actividades de comercio al por menor (23,3%); prendas de vestir, calzado y artículos de cuero (10,9%); productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador (4,7%); libros, periódicos y artículos de papelería (3,2%); y aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y equipo de iluminación (3,0%) (INEC, 2012).

La actividad comercial en el Ecuador ha tenido un importante desarrollo en los últimos años, es así que entre el periodo 2012 – 2013 registró un crecimiento del PIB sectorial de 3,34%. A su vez esta actividad aporta al PIB total en 9,94% según información del Banco Central del Ecuador (BCE). Este crecimiento es el resultado en gran medida del aumento del consumo en el país, dinamizado por el incremento de salarial registrado en los últimos años (BCE, 2018).

Dentro de las 1000 empresas más grandes, este sector es el de mayor peso, es así que la actividad de comercio al por mayor y menor registra 399 entidades y sus ingresos representan el 39,34% del total de empresas analizadas, 30.261,30 millones de dólares, de tal forma que incluye a la empresa privada con mayor nivel de ventas: Corporación Favorita que creció sus ingresos en 9,53% en relación al año anterior, 1,03% más que el promedio sectorial. El comportamiento de esta actividad depende no solamente de la evolución del consumo, también se da como resultado de las medidas que se aplican desde el Gobierno con el fin de desincentivar las importaciones, lo que también ha incidido en los niveles de ventas del sector (BCE, 2018).

A decir de la provincia de Los Ríos, la actividad económica está sostenida, principalmente, por el sector agrícola. El mapa de la provincia está marcado por dos grandes áreas productivas: el bananero y el maicero (INEC, 2010). Según datos publicados por el Banco Central del Ecuador (2018), el 40 % de la contribución al Producto Interno Bruto provenientes de esta provincia se generan de las actividades agrícolas y ganaderas, con un valor aproximado de USD 1 415 millones. Los Ríos concentró el año pasado la mayor producción de banano del país con el 37,05% del total nacional, según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua del

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. La producción fue de 2,3 millones de toneladas de fruta, seguida por Guayas con 1,6 millones y El Oro con 1,4 millones de toneladas. En maíz maduro seco concentra el 39,42% de la producción total nacional. Alcanzó una cosecha de 566 000 toneladas; después estuvieron Manabí con 355 000 y Guayas, 315 000 (BCE, 2018).

Se puede apreciar, según los datos, que la actividad económica de la provincia es mayoritaria agrícola, sin embargo, existen ciudades cuyo giro principal de negocios es netamente comercial, como es el caso del Cantón Quevedo. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2010, el 25,5 % de la población de la Provincia de Los Ríos trabaja por cuenta propia en actividades comerciales, de ahí la importancia de realizar un estudio más detallado del sector.

No obstante a la contribución del comercio en la economía, el sector comercial minorista enfrenta problemas que comprometen su competitividad. Se puede destacar entre otros la falta de innovación, el desfase tecnológico, las exigencias de los nuevos consumidores *millenials*, dificultades para encontrar financiamiento, entre otros (CEPAL, 2010). En este contexto, el propósito de este trabajo es realizar una evaluación del desempeño y competitividad del sector comercial detallista en la ciudad de Quevedo, que permita posteriormente plantear un modelo estratégico de desarrollo para mejorar la competitividad del sector.

### **Formulación del problema**

¿En qué medida los problemas que afrontan las PYMES del sector minorista en el cantón Quevedo comprometen su competitividad?

### **Justificación**

La presente investigación es conveniente ya que permite entender la realidad del sector comercial minorista en Ecuador, el cual es un representativo de una economía en vías de desarrollo, esto permite aportar a la literatura alrededor de la competitividad de las PYMES del sector. La

relevancia que este estudio para la sociedad se centra en el entendimiento de la realidad del sector comercial en el Cantón Quevedo, el cual es un cantón representativo de la provincia de Los Ríos.

Los resultados de la investigación beneficiarán tanto a la comunidad académica, como a los empresarios emprendedores que buscan información de consulta para la toma de decisiones. Si bien el estudio no busca resolver un problema práctico específico, los resultados aportarán con la identificación de los factores que afectan la competitividad de este sector, lo cual permitirá diseñar una propuesta para optimizar el desempeño competitivo de las PYMES de este sector importante de la economía.

Finalmente, la investigación aportará en el entendimiento de la población del Cantón Quevedo, sobre la base de sus gustos, preferencias, comportamiento e intención de consumo de los productos comercializados por este sector.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son los factores que están afectando la competitividad de las PYMES del sector comercial minorista en la ciudad de Quevedo?

¿Cuáles son los autores y las teorías existentes en la literatura mundial y nacional respecto a los factores que determinan la competitividad del comercio minorista?

¿Cuál es la situación actual de las PYMES del sector detallista en la ciudad de Quevedo?

¿Qué estrategias se pueden proponer para mejorar la competitividad del sector?

### **Objetivos de la investigación**

#### **General**

Analizar los factores que afectan la competitividad de las PYMES del sector comercial minorista en Quevedo a través de un estudio descriptivo y explicativo con la finalidad de plantear una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la competitividad del sector.

## **Específicos**

(a) Realizar una revisión de la literatura mundial y nacional referente a los factores que inciden en la competitividad de la actividad de *retailing*; (b) realizar un análisis descriptivo de la situación actual en términos de competitividad de las PYMES del sector detallista; (c) realizar una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la competitividad del sector a partir de los resultados de la investigación.

## **Limitaciones de la investigación**

La primera limitación al desarrollo de este trabajo se centra en la escasa información secundaria especializada en PYMES del sector minorista en Quevedo. Esto conlleva la necesidad de realizar el levantamiento de información primaria, lo cual acarrea otras limitaciones. Las limitaciones presentes en el levantamiento de datos primarios, gira alrededor de la fiabilidad y confiabilidad de las respuestas obtenidas por parte de los sujetos encuestados, se asume que las respuestas brindadas por los encuestados son fidedignas y veraces, no obstante, este es tan solo un supuesto. Finalmente, existe la limitación de tiempo y presupuesto para el levantamiento de datos, toda vez que el trabajo de titulación culmina en un periodo de cuatro meses, lo cual podría comprometer la confiabilidad o aumentar el error de la muestra levantada.

## **Delimitaciones de la investigación**

La investigación realizada esta delimitada al estudio de una muestra de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial detallista en el Cantón Quevedo de la Provincia de los Ríos. Si bien es cierto la muestra no representa la realidad nacional, el estudio no contemplará el análisis de muestras de otros cantones y menos aún de otras provincias. Por otro lado, la investigación es de corte transversal, ya que se analizará al sector durante el periodo noviembre 2017 – febrero 2018. Por lo tanto, no se podrán hacer análisis de la evolución del sector con los datos obtenidos en la encuesta.

## **Capítulo 1: Marco Teórico**

Luego de la determinación del estado del arte, es necesario el análisis teórico de la competitividad del sector de venta al detalle, se busca identificar principalmente los indicadores claves de desempeño, que permitan medir la gestión de las empresas que funcionan en este sector, además de determinar los factores que inciden de manera positiva o negativa en la competitividad de estas empresas.

### **1.1.1 Definición de competitividad**

Según Michael Porter (1990) en su método de análisis afirma que la competitividad se determina de acuerdo a la forma en que las cinco fuerzas (clientes, proveedores, sustitutos, competidores y competidores potenciales) inciden en los costos, precios y los requerimientos de inversión de las empresas de un sector, según este autor mediante estos factores es como se determina el éxito o fracaso de una empresa.

“La competitividad es el resultado del entretrejo de una serie de factores económicos, geográficos, sociales y políticos que conforman la base estructural del desarrollo de una nación.” (Araoz, 1998)

Según Krugman (1994) si la competitividad tiene algún significado, es simplemente otra forma de expresar productividad. La capacidad de un país para mejorar su nivel de vida depende casi totalmente de su capacidad para aumentar su productividad. Competitividad es una palabra sin sentido cuando se aplica a las economías nacionales.

### **1.1.2 Competitividad en el sector minorista**

Según Swoboda, Elsner, & Morschett (2014) las estrategias internacionales, incluidas las estrategias multinacionales, transnacionales o globales, se consideran decisiones cruciales. Porque impulsan el rendimiento y son difíciles de cambiar una vez elegidos. Treadgold (1988) y Salmon & Tordjman (1989), hacen referencia a la relevancia de las estrategias internacionales en el comercio minorista ha sido indiscutible. Para este estudio se emplea el marco I-R establecido como base conceptual.



Derivado de investigaciones anteriores (Fayerweather, 1969; Lawrence y Lorsch, 1967; Prahalad, 1975), el marco I-R se discute ampliamente en Prahalad y Doz (1987) y Bartlett y Ghoshal (1989). Se basa en los ejes de presiones para la integración global y la capacidad de respuesta local. El marco diferencia cuatro estrategias internacionales.

Bartlett y Ghoshal (1989) examinan cómo las corporaciones internacionales consideran sus entornos externos al diseñar sus estrategias internacionales. Las dos características ambientales principales incluyen la integración global y la capacidad de respuesta local.

La integración global se refiere a la administración centralizada de actividades geográficamente extendidas, que resultan de fuertes presiones para reducir costos y optimizar el rendimiento de las inversiones. Otras presiones incluyen alta intensidad tecnológica o una reputación establecida. De manera similar, la coordinación estratégica, que es esencial para garantizar un equilibrio competitivo entre el mantenimiento de los compromisos de recursos y la selección de ventajas competitivas, a menudo se clasifica como integración global.

La capacidad de respuesta local está relacionada con las decisiones de recursos autónomos tomadas por subsidiarias extranjeras. Estas decisiones, que deben tomarse para satisfacer adecuadamente las necesidades locales, a menudo se toman en sectores donde los bienes y servicios deben adaptarse a las necesidades del mercado local. Las diferencias en las preferencias de los clientes y las estructuras de mercado, la existencia de sustitutos locales o requisitos legales en el país anfitrión son ejemplos de presiones locales que obligan a las empresas a adaptarse a las condiciones locales.

La hipótesis es que los minoristas utilizan las cuatro estrategias internacionales descritas por Bartlett y Ghoshal (1989), pero que las preferencias de estas estrategias varían entre los sectores minoristas (alimentos y no alimentos). Desde el sector intersectorial y sectorial perspectivas, también se planteó la hipótesis de que las estrategias afectan a diferentes niveles de rendimiento. El uso confirmado de cuatro estrategias

mejora el enfoque prevaleciente de estudios previos en estrategias globales y multinacionales.

### 1.1.3 Determinantes de la competitividad

La competitividad puede ser impulsada por muchos factores, de los cuales ha ocupado las mentes de los economistas durante más de dos siglos, comenzando con el trabajo seminal de Adam Smith (1776). Gran parte de la investigación empírica se refiere a los determinantes de la competitividad a nivel de empresa, probablemente debido a la convicción de que las empresas, no las naciones individuales, compiten en los mercados internacionales, como también Porter (1990) argumenta. Según Hollensen (2010), las circunstancias nacionales crean un entorno en el que las empresas pueden obtener ventajas competitivas internacionales pero depende de la empresa, ya sea que aproveche la oportunidad para obtener una ventaja competitiva o no. También McGahan (1999) sugiere que los factores externos son más o menos uniformes para todas las empresas competidoras y que las características y acciones de una empresa son las que determinan su rentabilidad.

Tabla 1 *Determinantes de la Competitividad.*

<b>Determinantes</b>	<b>Autores</b>
<b>División de trabajo</b>	Economía clásica: Smith (1776), Ricardo (1817)
<b>Inversión en capital físico</b>	Neoclásicas: Schumpeter (1950); Cisne (1956)
<b>Precios y costos</b>	Scott, Lodge (1985); Porter (1990)
<b>Satisfacción del cliente</b>	Porter (1990)
<b>Ventaja competitiva</b>	Porter (1990)
<b>Recurso humano</b>	Horne (1992)
<b>Cuota de mercado</b>	Mehra (1998)
<b>Diferenciación de producto</b>	Pujari (2010), Hardwick (1998)
<b>Tecnología</b>	Khalil (2002)
<b>Desempeño de la empresa</b>	
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	Dangelico, Pujari (2010)
<b>Productividad</b>	Keogh (2013), Bosma (2011)
<b>Responsabilidad social</b>	Zhang (2013)

La Tabla 1 resume los diferentes factores determinantes de la competitividad según algunos de sus exponentes. Se puede entender que la competitividad es un término que se forja desde la economía clásica en temas como la especialización del trabajo en términos absolutos (Smith) y relativos (Ricardo). Luego Schumpeter aporta con elementos referentes al capital físico, así las variables que determinan la competitividad evolucionan en temas alrededor de la eficiencia en costos, luego en temas relacionados a la satisfacción del cliente, ventajas competitivas y la eficiencia de los recursos. También se puede evaluar la competitividad a través de variables desde el mercado como la participación y diferenciación de producto. Finalmente, se incluyen temas más contemporáneos alrededor de la competitividad como es la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa.

## **1.2 Marco Referencial**

Dubelaar, Bhargavab, & Ferrarin (2002) realizaron una investigación sobre la medición de la productividad al desarrollar y probar un conjunto compuesto de medidas para la productividad minorista, incluidos factores exógenos. Mediante el trabajo empírico cuyos datos fueron analizados utilizando LISREL para crear modelos integrales de las relaciones entre los factores de productividad identificados. Trabajo empírico cuyos datos fueron analizados utilizando LISREL para crear modelos integrales de las relaciones entre los factores de productividad identificados.

Haskel, Ron S. , Kazuyuki , & Sadun (2007) ejecutaron un documento donde se compara la estructura y la dinámica de los sectores de comercio minorista en Japón, el Reino Unido y los EE. UU., utilizando micro datos se comparó la rotación del sector minorista en los tres países de manera más sistemática, se empleó regresiones basadas en células de la dispersión transversal de establecimiento y empresa, logrando así documentar las características en los sectores minorista en Japón, el Reino Unido y los Estados Unidos. El trabajo econométrico sugiere una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la productividad de la cadena y el tamaño medio de las tiendas dentro de la cadena.

Ngumkeu (2009) ejecutó una indagación donde prueba de manera empírica los factores que afectan el rendimiento de las ventas minoristas formales en Camerún, república unitaria en el África central. En el estudio se utilizó encuestas de empresas de 2009. Así, basándose en un modelo econométrico que corrige la heterocedasticidad se obtuvieron resultados que muestran que los costos de regulación, las restricciones de crédito, la corrupción, la falta de infraestructura y el trabajo no calificado afectan negativamente los márgenes brutos de la RMS. Adicionalmente, la restricción para las actividades minoristas, resulta tener el mayor impacto negativo en RMS, lo que sugiere que el uso de la opinión de los empresarios para diseñar una política eficiente hacia el crecimiento en los países en desarrollo debe realizarse con cautela.

En el informe acerca de la situación mundial del comercio minorista, Luce (2013) menciona que el sector detallista ha experimentado un proceso significativo de transformación, debido a la aplicación de políticas internas y externas que no favorecen exactamente a este sector, presencia de desregulaciones de inversión extranjera y reformas en el ámbito comercial. A pesar de que grandes minoristas han logrado posicionarse, las empresas transnacionales en su afán por la expansión afectan las actividades del mercado detallista y su cadena de valor, lo que los ha llevado al uso prácticas desleales en el ámbito laboral, añadiéndole a esto la crisis económica que motiva al uso de este tipo de políticas desleales por parte de las PYMES.

Debido a que en sector de distribución comercial española ha tenido un gran avance y transformación en cuanto a dinámicas de desarrollo, el sector minorista se ha convertido en el menos competitivo. En ese contexto Echavarren (2014) realizó un análisis sobre la innovación que está utilizándose en el comercio minorista, basándose en estudio de casos prácticos que permitirán evaluar si dichas estrategias innovadoras influyen en la competitividad y reactivación del consumo del sector minorista. Como resultados del análisis realizado en varios comercios en Guipúzcoa, se evidencia que gracias a la implementación de nuevas herramientas han

logrado diferenciarse del resto de competidores, y mediante la generación de una relación más directa con el consumidor logran aceptabilidad y fidelización por parte de los consumidores.

Swoboda, Elsner, & Morschett (2014) en su estudio empírico sobre las preferencias y desempeño de las estrategias internacionales en sectores de venta al por menor examinaron las estrategias internacionales de los minoristas que se han internacionalizado agresivamente, especialmente desde los años noventa. En este estudio se aplicó el marco de Integración-Respuesta (I-R), suponen que los minoristas utilizan las cuatro estrategias (internacional, global, multinacional y transnacional) pero las preferencias de estas estrategias varían según los sectores minoristas (alimentos y no alimentos). Desde las perspectivas intersectoriales y específicas del sector, también suponen que las estrategias corresponden a diferentes niveles de rendimiento. Los resultados muestran que el uso confirmado de cuatro estrategias mejora el enfoque prevaleciente de estudios previos en solo global y multinacional estrategias.

Bocanegra y Vázquez (2012) ejecutaron una exploración cuyo principal objetivo es contrastar la productividad y su expresión en competitividad en el mercado de las tres cadenas líderes del comercio minorista en México. A través del análisis de la productividad por establecimiento, espacio utilizado para venta y personal ocupado, conjuntamente con otras variables como inversión anual, ingresos por ventas, número de establecimientos, porcentaje de participación de las firmas en el total de ingresos de los supermercados de Mexico durante el periodo 2002 a 2010. Los datos demostraron una superioridad dominante de Walmart de Mexico, permitiéndole ser una empresa competitiva en el sector detallista del país.

Navarrete, Hernandez , & Corichi (2014) relacionan la competitividad y la productividad como aspecto central de desarrollo en la empresas, pero con el paso del tiempo se han añadido más factores como la tecnología, innovación en procesos organizacionales y nuevos parámetros de calidad. En ello entra estrategias de integración vertical y variables como: edad,

tamaño de empresa y canales de distribución. La intención de esta investigación es identificar los factores que establecen la competitividad de la industria textil en el estado de Hidalgo. La metodología empleada es el método estadístico Bivariado y se encontró una correlación significativa entre las características de la empresa, porcentaje de ventas, canales de distribución y la integración vertical

Sellers & Mas (2007) desarrollaron una investigación que consiste en evaluar la eficiencia técnica con la que se manejan los intermediarios del sector de distribución comercial español conjuntamente con sus factores determinantes en términos del tamaño, antigüedad de la empresa y nivel de salarios. Se utiliza output no monetario, partiendo del índice de precios de entidades comerciales y volumen de ventas, que permite la construcción en concepto de eficiencia técnico. La metodología se apoya en la estimación de una frontera paramétrica estocástica. Adicionalmente, el tamaño de la empresa, la superficie media del establecimiento y el nivel de salarios ejercen un impacto positivo sobre la eficiencia técnica.

Acerca del diagnóstico de la estructura económica de las PYMES de Quevedo- Ecuador Feijóo, Boza, Diaz , & Andrade (2013) desarrollaron una investigación donde se muestra como la estructura económica de las pequeñas y medianas empresas presentan debilidades en el ámbito estructural en su gestión y la inadecuada asignación de sus recursos. Por ello, que le objetivo del trabajo fue examinar a partir de información primaria la estructura de las pequeñas y medianas empresas de Quevedo. Los resultados obtenidos determinan las acciones que permitirían elevar la productividad de las pymes en este sector comercial, tales como mejor acceso de financiamiento, también mayor articulación de estructura productiva.

Flores , Arguello , & Pérez (2018) en su investigación acerca de la identificación y priorización de los factores que incurren en el debilitamiento de las Mipymes en la ciudad de Quevedo – Ecuador, se mostró mediante encuestas, utilizando la técnica cualitativa Delphi encaminada a expertos del sector, que la necesidad de fortalecer a las mipymes a través del uso de

estrategias relacionadas con un mayor financiamiento y cualificación de los recursos humanos, así como una propuesta de valor por parte del empresario es necesaria para el desarrollo de las empresas de este sector.

Para el desarrollo del marco teórico se tomará como referencia las investigaciones realizadas por Bernhard Swoboda, Stefan Elsner, Dirk Morschett (2014), Dubelaar, C.; Bhargava, M. & Ferrarin, D. (2002) y Flores, Arguello, & Pérez (2018). La selección de estas incurre en la cercanía que tienen los temas con las variables de estudio de este trabajo, la cual son, la competitividad y comercio minorista. En estas indagaciones se evidencia como factores como la productividad, tamaño de la empresa, estrategias de innovación, volumen de venta y la asignación correcta de los recursos influyen sobre la competitividad de las empresas detallistas.

### **1.3 Marco legal de la competitividad en Ecuador**

La competitividad es un término presente en la normativa constitucional y legal en Ecuador. El término está presente desde la carta magna en el capítulo cuarto que habla de la 'soberanía económica'. Respecto al tema en la sección primera correspondiente al 'Sistema económico y política económica', el artículo 284 en el segundo numeral indica lo siguiente: "Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional" (Asamblea Constituyente, 2008, p. 140).

El artículo 310 señala por otro lado que el sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros, con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos según el Plan Nacional de Desarrollo (Asamblea Constituyente, 2008). Se puede evidenciar que la última versión de la Constitución del Ecuador acuña el término competitividad en su texto, un mandato constitucional favorable para el desarrollo de programas para la promoción de la productividad y competitividad.

A decir de las leyes en Ecuador, en primer lugar, es importante mencionar al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (COPCI). Al respecto, el código promueve la competitividad desde varias aristas. El artículo 4 contempla dentro de los fines de la ley en su literal 'k':

Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico –institucional (Asamblea Nacional, 2010, p.4).

En el artículo 5, referente al rol del Estado, el COPCI en su literal 'a' indica que el Estado el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado:

El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción (Asamblea Nacional, 2010, p.5);

Respecto a la competitividad sistémica, el COPCI dedica el libro V de manera focalizada. En el mencionado libro se recogen temas relacionados a la eficiencia en el servicio público, a la facilitación al Comercio Exterior, a la capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica (Asamblea Nacional, 2010).

Dentro de los proyectos de ley más recientes para la promoción de la competitividad en Ecuador, el 28 de febrero de 2018, la Alianza para el



Emprendimiento e Innovación (AEI), presentó a la Asamblea Nacional la Propuesta de Ley de Emprendimiento e Innovación, el cual recaba los insumos técnicos del sector para fortalecer la competitividad, la creación y creatividad empresarial. La propuesta se estructuró a partir de las jornadas de diálogo del Consejo Consultivo, Productivo y Tributario (CCPT) (Revista Percápita, 2018). En concreto, la propuesta de ley cuenta con 4 ejes: (1) reforma al marco legal y la reducción de la tramitología, (2) fomento a los emprendedores, (3) acceso al financiamiento, y (4) fomento a la innovación (Revista Percápita, 2018).

En este contexto, La Asamblea Nacional (2018) publicó con registro oficial al 21 de agosto de 2018 la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, atracción de inversiones, generación de empleo y estabilidad y equilibrio social. En el documento se establecen los mecanismos legales para dinamizar la economía, fomentar la inversión y el empleo, así como la sostenibilidad fiscal de largo plazo, a través de un ajuste en el marco jurídico que rige la actividad económica, financiera y productiva en el país, a fin de garantizar la certidumbre y seguridad jurídica, como mecanismo para propiciar la generación de inversiones, empleo e incremento de la competitividad del sector productivo del país (Asamblea Nacional, 2018).

Se puede observar que Ecuador posee un marco constitucional y legal muy sólido con respecto a la competitividad. Se ha evidenciado que el término se encuentra contemplado desde la carta magna, lo cual ha permitido desarrollar leyes que promueven la productividad y la competitividad del sector empresarial tanto a nivel nacional, así como también la inserción de las empresas ecuatorianas en el mercado global. No obstante, a la normativa legal favorable, es importante determinar para efectos del presente trabajo, en qué medida, dicha normativa ha cumplido su propósito. En este contexto, la presente investigación presentará la realidad del sector empresarial en el Cantón Quevedo de la Provincia de Los Ríos.

## **Capítulo 2: Marco Metodológico**

### **2.1.1 Diseño de la investigación**

En este trabajo se utilizó un diseño de investigación no experimental. En este tipo de investigación se toma como criterio el rol que ejerce el investigador sobre los factores que se van a estudiar; una investigación no experimental consiste principalmente en que el investigador se limita a la observación de los acontecimientos sin la necesidad de intervenir en los mismos (Grajales, 2000).

Según García (2012) un diseño transversal descriptivo implica la medición y ubicación a un determinado grupo de individuos, objetos, eventos de los hechos el cual será posteriormente descrito. Esto significa que el fenómeno se analiza en un momento determinado del tiempo y no se busca relacionar las variables estudiadas, sino que simplemente describirlas. En este estudio se analizará de manera descriptiva los diferentes indicadores de competitividad del sector de comercio minorista de Quevedo en el periodo octubre 2018 – febrero 2019. En este estudio no se busca corroborar una hipótesis, sino que hará un diagnóstico del sector con la finalidad de realizar una propuesta para mejorar la competitividad del sector comercial en Quevedo.

### **2.1.2 Naturaleza de la Investigación**

Para este trabajo se aplicó un enfoque mixto, es decir que se aplicaron ambos enfoques en la investigación, tanto cuantitativos como cualitativos para realizar el levantamiento y análisis de datos. Primeramente, se analizó los datos secundarios disponibles para presentar tablas y figuras descriptivas con los indicadores de competitividad propuestos en el marco teórico, posteriormente, se realizó una investigación exploratoria a través de entrevistas a un representante de la Cámara de Comercio de Quevedo, y un estudio de casos a varios representantes del sector comercial de la ciudad, a representantes de servicios complementarios y, a un empresario exportador para realizar un contraste de la competitividad. Luego se realizó una encuesta en base a los criterios obtenidos en las entrevistas, los datos serán depurados y analizados utilizando pruebas estadísticas descriptivas como

frecuencias. Finalmente, las variables identificadas en el estudio fueron sometidas a pruebas de Chi – cuadrado para medir su nivel de dependencia.

### **2.1.3 Instrumento de investigación**

La instrumentación de la investigación es un término utilizado para definir la utilización de los instrumentos de recolección, medida y registro de datos en una investigación. Los instrumentos mayormente utilizados en investigación incluyen: cuestionarios, entrevistas, análisis de contenidos, grupos focales y la observación (Sampieri et al., 2004). En la presente investigación se utilizó un cuestionario no estructurado que será utilizado para realizar las entrevistas en la población objetivo. Las preguntas del cuestionario provienen desde el marco teórico. Se aplicó un análisis de casos a varios involucrados en el sector.

### **2.1.4 Alcance**

La investigación de alcance descriptivo se enfoca más a la amplitud y precisión que a la profundidad, se realiza con poblaciones numerosas ya que este diseño está hecho para describir con mayor exactitud y fidelidad posible una realidad empresarial o un mercado en particular, utiliza métodos y técnicas estadísticas en el caso del enfoque cuantitativo y guías de observación y cuestionarios de entrevistas en el caso del enfoque cualitativo (Sampieri et al., 2004). En primer lugar, se realizó un análisis del entorno macro del país, de la provincia y finalmente del cantón y luego se estudió el entorno competitivo de manera descriptiva.

### **2.1.5 Población**

La población se define como la totalidad del universo de individuos a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (Sampieri et al., 2004).

De acuerdo al tamaño, de las 843.745 empresas registradas en 2016, el 90,5% son microempresas, es decir aproximadamente 763.589 empresas con ventas anuales menores a 100 mil dólares y entre uno y nueve empleados; le sigue la pequeña empresa con el 7,5% y ventas anuales entre 100.001 a 1'000.000 entre 10 y 49 funcionarios. La actividad económica con

mayor número de empresas es el comercio al por mayor y por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con 308.956, que representa el 36,6% del total de las empresas. Del total de empresas registradas, el 3,51% se encuentran en el cantón Quevedo, es decir aproximadamente 26.802 empresas, de ese total alrededor del 35 % se asientan en el cantón Quevedo, es decir que la población de estudio es aproximadamente 9381 empresas. Para este caso se considera que la población es finita.

### **2.1.6 Muestra**

La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno determinado. En este caso se estratificará la población según la clasificación de la Superintendencia de Compañías y luego se realizarán encuestas mediante muestreo intencional según los diferentes estratos, los estratos se clasifican según la actividad económica de las empresas. Para el cálculo se consideró la fórmula de población finita con un intervalo de confianza de 95% y un margen de error muestral del 17.86 %. Si bien el margen de error de la investigación es alto, la muestra fue lo suficientemente significativa para realizar el análisis estadístico.

### **2.1.7 Análisis de Datos**

Para el análisis de datos recolectados, se utilizó un análisis estadístico descriptivo, en el que se va a obtener, presentar y organizar un conjunto de datos con el propósito de facilitar el uso, normalmente con tablas, medidas numéricas y gráficas. Adicionalmente, se utilizarán medidas de tendencia central como promedios de ventas y utilidades. Las medidas de dispersión más utilizadas son el rango, la desviación estándar y la varianza. (Levin & Rubin, 2004).

## Capítulo 3: Resultados

### 3.1.1 Cifras de competitividad de Ecuador

En el último informe, de 2018, Ecuador obtuvo 55,85 puntos en el Índice de Competitividad, publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad (Datos Macro, 2018).

No obstante, esta puntuación ha empeorado en relación al informe de 2017 en el que en el que obtuvo 55,86 puntos. Ecuador está en el puesto 86 del ranking de competitividad mundial, de los 140 países analizados. Ha mejorado en este último informe su situación, toda vez que en 2017 estaba en el puesto 97, según la fuente (Datos Macro, 2018).

**Tabla 2 Evolución del índice de competitividad global de Ecuador**

Ecuador - Índice de Competitividad Global		
Fecha	Ranking de Competitividad	Índice de Competitividad
2018	86°	55,85
2017	97°	55,86
2016	76°	58,18
2014	71°	59,69
2013	86°	56,31
2012	101°	54,61
2011	105°	52,17
2010	105°	50,81
2009	104°	51,11
2008	103°	51,02
2007	94°	51,74

Nota. Datos tomados de Datos Macro. (2018). Índice de Competitividad. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>.

### 3.1.2 Análisis del sector empresarial en la Provincia de Los Ríos y el Cantón Quevedo

Para el análisis se levantaron documentos y publicaciones disponibles en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y de otras fuentes como diarios nacionales y revistas de opinión local.

Las 10 empresas más rentables de Los Ríos generaron USD 9,1 millones en utilidades en el 2017, según el ranking de la Superintendencia de Compañías. La Industrial Papelera Ecuatoriana (Inpaecsa) ocupó el primer lugar con USD 1,8 millones. La planta de esta industria se asienta en 14 hectáreas en el ingreso a Babahoyo y se dedica principalmente a la producción de papel higiénico y servilletas. Genera empleo para 200 personas. Esta empresa se caracteriza por trabajar con materia prima reciclada y su producción es altamente tecnificada. La empresa tiene alrededor de un 10% de participación de mercado (El Comercio, 2018).

Específicamente en el Cantón Quevedo se encuentran empresas como Quevexport que se destaca como otra de las grandes empresas de la provincia que está dedicada a la exportación de cacao y se encuentra ubicada en la vía Quevedo- Valencia. El año pasado tuvo ingresos por USD 10,3 millones, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La industria tiene 18 años en el mercado, pero su propietario, Daniel Manobanda, pertenece a una familia vinculada con el sector cacaotero. También tiene otras empresas relacionadas: Quevecacao y Amazoncocoa, las cuales son empresas familiares. Entre las tres exportaron 14 000 toneladas el año pasado. Según la fuente, la provincia de Los Ríos aporta entre el 30 y 40% de las ventas nacionales de cacao (El Comercio, 2018).

En otra industria, en la vía Ventanas-Quevedo son evidentes las extensas plantaciones de palma africana para aceite. Los Ríos es la segunda provincia, después de Esmeraldas, con mayor producción, con el 12,12% de superficie sembrada a escala nacional. En el sector El Guineo se instala la planta Oleorios S.A. Extractora de Aceite de Palma Africana, que pertenece a una sociedad de 20 accionistas. En el 2002 comenzó a operar y procesó 2000 toneladas de fruta y el año pasado llegó a 160.000 toneladas. El gerente Juan Carlos Veloz calcula que este año llegarán a 170.000 toneladas.

Finalmente se puede destacar a La Oriental, una de las principales agroindustrias alimenticias del Ecuador, tiene sus raíces en Quevedo. Fundada en 1975 por Wilson León Lee, comenzó con la producción de ají,

salsa y pasta de soya. Se diversificó para ofrecer productos como fideos de arroz, harinas, té, jugos, agua, entre otros. Actualmente la marca se vende a escala nacional en las principales cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia (El Comercio, 2018).

### **3.1.2 Resultados del análisis exploratorio de las entrevistas y el estudio de casos.**

El proceso de exploración tuvo comienzo con la entrevista a la Abogada Michely Espinel, en donde se realizaron varias preguntas derivadas de la revisión del marco teórico. El propósito de estas entrevistas fue la de hacer una comparación entre los supuestos obtenidos de las teorías de competitividad y la experiencia de la funcionaria de la Cámara. Los resultados de esta fase de la investigación permitieron plantear líneas de investigación para el estudio de casos a los comerciantes de diversos sectores. Es decir que a partir de la entrevista a la Ab. Espinel se formularon los criterios para las entrevistas que se realizaron luego a los comerciantes.

### **3.1.3 Entrevista a la Abogada Michely Espinel, Presidenta de la Cámara de Comercio de Quevedo.**

Se coordinó una entrevista con la representante de la Cámara de Comercio de Quevedo debido a su conocimiento y experiencia con el sector comercial del Cantón. Se discutieron temas relacionados a la innovación, marketing, cadenas de valor, propiedad intelectual, y el efecto que tienen estos factores y la situación económica del país en la competitividad del sector empresarial en Quevedo.

En la primera parte de la entrevista se abordó un reconocimiento general del sector empresarial en Quevedo. La abogada Espinel indicó que los comerciantes de Quevedo son diversos, sus actividades van desde los alimentos preparados, comisariatos, cárnicos. Se encuentran por segmentos de forma organizada. Indicó que muchos de los comerciantes tienen sus clientes fieles debido a la buena relación que tienen con ellos, pese a la gran exigencia de estos. Respecto a las características de los compradores de Quevedo, la presidenta de la Cámara indicó que son altamente sensibles al precio, y que el cliente espera una buena calidad por el precio.

Luego se preguntó de qué forma la Cámara de Comercio de Quevedo ha incidido en el desarrollo del sector, a lo cual la Abogada Espinel indicó que la Cámara de comercio es un ente antiguo y de gran prestigio en la ciudad, lo cual ha permitido un avance del comercio en la urbe.

Luego se abordaron temas relacionados a la **relación con clientes y proveedores**. En cuanto a la relación con clientes, la abogada Espinel indicó que en general los clientes se acostumbran a sus comerciantes, por lo que generalmente son fieles, a decir de la Presidenta de la Cámara, los comerciantes se esmeran en dar un buen servicio y atención al cliente. Acerca de los proveedores la Abogada Espinel indicó que los comerciantes generalmente tienen varios proveedores para productos específicos y solo los grandes distribuidores son quienes tienen generalmente exclusividad con ellos.

El siguiente tema discutido fue acerca de la **innovación**. Al respecto la Abogada Espinel manifestó que particularmente uno de los miedos de los comerciantes es dar el salto hacia el uso de tecnologías aplicables a sus negocios, lo cual no les permite crecer más lo cual ha generado un estancamiento comercial de la urbe.

En cuanto al **servicio** indicó que las empresas se manejan de manera empírica y que no tienen un manual de operaciones, pero que mantienen siempre un trato personal muy cordial, más que aplicar técnicas de **marketing**. Al respecto indicó que son muy tradicionales, algunos los realizan mediante llamadas telefónicas.

En cuanto al **reconocimiento** que las empresas del Cantón tienen a nivel nacional e internacional, manifestó que Quevedo tienen empresas muy reconocidas a nivel nacional y que muchas de ellas exportan a mercados internacionales, lo cual representa un gran eje económico para el cantón y los cantones vecinos.

A nivel de **competitividad**, la presidenta de la Cámara indicó que pese a la crisis económica los negocios han sabido adecuarse a los cambios



constantes del mercado, ya que muchos de ellos están creciendo y otros se mantienen.

A nivel de **alianzas**, la Abogada Espinel indicó que generalmente los sectores bien organizados son los que realizan alianzas, como es el caso de las cooperativas de servicios del sector público hacen alianzas con gasolineras y servicios varios.

Respecto al aporte del sector comercial al **empleo**, la presidenta de la Cámara indicó que existe gran estabilidad laboral en la ciudad, el trabajador suele ser muy estable, aunque esta no es necesariamente formal, ya que existe mucha informalidad en el sector.

### 3.1.4 Entrevistas a representantes de comercio de ropa y accesorios

En base a la entrevista realizada a la Abogada Espinel se realizaron entrevistas a representantes de varios comercios de la ciudad. En este sector se entrevistó a las propietarias de Joven Inn Boutique y de Gaby Store. Los criterios discutidos en la entrevista fueron: (a) Relación con clientes, (b) relación con proveedores, (c) innovación, (d) servicio, (e) marketing, TICs y Redes Sociales; (f) reconocimiento del negocio, (g) protección a propiedad intelectual, (h) competitividad, (i) alianzas, (j) efecto de la situación económica, y (k) empleo.

Tabla 3 *Cuadro de análisis de las entrevistas al sector de comercio de ropa.*

<b>Criterios discutidos en las entrevistas.</b>	<b>Joven Inn Boutique</b>	<b>Gaby Store</b>
<b>Relación con clientes</b>	Clientes son muy exigentes, siempre buscan satisfacer con los mejores productos.	Muy exigentes, los más exigentes son los que menos productos compran, aun así, se adaptan.
<b>Relación con proveedores</b>	Tiene buena relación con ellos y tiene proveedores que no son exclusivos.	Tiene proveedores directos en Colombia y EEUU. Tienen buena relación con ellos de manera directa.
<b>Innovación</b>	Siempre busca mejorar la calidad de sus productos y busca siempre nuevos proveedores.	Muy importante, siempre busca adaptarse a los cambios. Busca mejorar productos.
<b>Servicio</b>	Es muy importante para atraer a los clientes, los trata con cortesía. No aplica servicio posventa.	La atención al cliente es una de las formas de mantener al cliente, los trata de manera personalizada. No aplica posventa.

<b>Marketing, TICs, internet y Redes sociales.</b>	Utilizan marketing tradicional, reflejado en buen servicio y promociones. No aplican estrategias de mercadotecnia. Tienen cuentas en redes sociales, pero no tienen web y no venden en línea.	Utilizan promoción por volantes que se entregan a los clientes en las tiendas. No conocen mucho de marketing así que hacen lo que conocen y les ha servido. Tienen cuentas en redes sociales, pero no tienen web ni venden en línea.
<b>Reconocimiento del negocio</b>	El negocio es bien reconocido en el cantón.	El negocio es bien reconocido en el cantón.
<b>Protección a la Propiedad Intelectual</b>	No han protegido nada.	La gente reconoce su logo, pero no sienten la necesidad de protegerlo.
<b>Competitividad</b>	Han sabido adaptarse a los cambios, ofrecen opciones de cobros por tarjeta a los clientes.	Tienen 15 años en el mercado y los clientes se sienten satisfechos. Ha abierto 2 locales en los últimos 5 años.
<b>Alianzas</b>	Ninguna	Ninguna
<b>Efecto de la situación económica</b>	Si le ha afectado mucho.	Se le ha afectado, pero se ha sabido adaptar.
<b>Empleo</b>	Genera empleo a gente joven, de preferencia universitarios.	Genera mucho empleo. Tiene 5 locales y la rotación de empleados es alta

Luego de las entrevistas se pueden sacar como conclusiones que: (a) los clientes del sector son muy exigentes, sin embargo, los comerciantes tratan de adaptarse las estas exigencias, principalmente proveyendo productos de calidad y buen servicio. En cuanto a la relación con proveedores, ambos negocios reconocen la importancia de mantener buena relación con ellos, no obstante, no existe exclusividad en uno de ellos, en el otro caso mantiene relaciones directas con proveedores extranjeros. Ambos entrevistados reconocieron la importancia de innovar, en ambos casos lo realizan a través de la innovación de productos y servicios.

Respecto al marketing ambos entrevistados evidenciaron el uso de marketing de manera empírica, lo cual lo relacionan con el servicio y la promoción, y en ambos casos, reconocen la importancia del uso de las redes sociales y el internet.

En cuanto al reconocimiento del negocio en la ciudad, ambos locales dijeron ser reconocidos por sus clientes, pero solo uno de ellos hizo énfasis en el reconocimiento de la marca. Entre ambos locales existe una diferencia

en el tiempo de vida, ya que uno de ellos cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado.

En cuanto a la propiedad intelectual ninguno de ellos indicó haber protegido su propiedad intelectual. En uno de los dos casos, realizó el énfasis a la marca, pero indicó no sentir la necesidad de protegerla.

En cuanto a la competitividad ambos indicaron que han sabido adaptarse a los cambios. En el caso de Gaby Store, la entrevistada indicó que tienen varios locales, no solo en Quevedo, sino también en otros cantones durante sus 15 años de trayectoria. Ninguna de las entrevistadas indicó haber realizado alianzas de ningún tipo.

Finalmente, en cuanto al efecto de la situación económica, ambas entrevistadas indicaron haber sentido la crisis, principalmente a través de la disminución del poder de compra de los clientes, en ambos casos manifestaron haber tenido mejores épocas. A decir del empleo que generan, en ambos casos manifestaron dar oportunidades de empleo, principalmente a gente joven. Una de las entrevistadas hizo énfasis en la alta rotación del personal, a lo cual indicó que a mucha gente no le gusta trabajar, “un día van y al otro no”.

### 3.1.5 Entrevistas a representantes del sector automotriz e hidrocarburos

	<b>Multipartes Sucesores</b>	<b>Talleres automotriz y repuestos</b>	<b>Carrión repuestos y talleres</b>
<b>Relación con clientes</b>	Muy exigentes, principalmente en calidad de productos. Se tiene un trato y seguimiento personalizado. Busca fidelizar	Muy exigentes en calidad. Muy buena relación, compran de cada 4 a 6 veces al año. 65% de fidelidad (opinión).	Muy exigentes en calidad. Fidelidad en 50% (opinión).
<b>Relación con proveedores</b>	Es una relación muy exigente, los proveedores exigen grandes volúmenes de compra por la exclusividad. Pero evita la entrada de	Aceptable, no son exclusivos. Tiene varios proveedores.	Varios proveedores, no exclusivos.

	otros.		
<b>Innovación</b>	Innovación de productos, deben estar al día con los productos que salen al mercado. Innovación de servicios, visitar a sus clientes en el día y hora pactada.	Importante en tiempos y herramientas. (servicio y producto)	Innovación de servicio. Realiza pruebas de marketing y tecnologías para dar mejor servicio.
<b>Servicio</b>	Es muy importante para atraer a los clientes, los trata con cortesía. Si aplica servicio posventa.	La atención al cliente es una de las formas de mantener al cliente. WIFI mientras espera. No aplica posventa.	Es muy importante para atraer a los clientes, asesora por Redes Sociales. No aplica servicio posventa.
<b>Marketing, TICs, internet y Redes sociales.</b>	Página Web, Publicidad y redes sociales. videos en TV.	Redes Sociales y Página Web.	Publicidad en Redes Sociales.
<b>Reconocimiento del negocio</b>	Reconocimiento de nombre comercial. Negocio con 40 años de trayectoria. Es de segunda generación.	Buen reconocimiento del negocio, mas no tienen imagen corporativa.	Reconocimiento al 60% (opinión). Utilizan redes sociales. Tienen logotipos.
<b>Protección a la Propiedad Intelectual</b>	Ninguna	Ninguna	Ninguna
<b>Competitividad</b>	La crisis ha afectado el negocio, los precios internacionales también están altos y los clientes se molestan ante la subida de precios.	La crisis ha afectado la competitividad del negocio.	Hacen frente a la crisis a través de mejores productos y servicios.
<b>Alianzas</b>	Con gasolineras de Quevedo y Ventanas, para la venta de productos a cambio de un porcentaje.	Sólo para promoción.	Ninguna
<b>Efecto de la situación económica</b>	Ha disminuido ventas. También han aumentado los costos de materia prima. El	Ha afectado a los consumidores. Por ello realizan descuentos en los kits de	Ha influido en un 60% (opinión).

	consumidor es muy sensible al precio.	mantenimiento.	
<b>Empleo</b>	No tiene mucha rotación. Tiene empleados de hace 10 años. Contrata cada 4 años.	Se quedan por largo tiempo. No realizan contrataciones frecuentes.	Se contrata cada año.

Al respecto de la relación con clientes, en general los entrevistados manifestaron que son muy exigentes, por ello el trato y seguimiento debe ser personalizado. A decir de los entrevistados los clientes muestran gran fidelidad a sus establecimientos. Los comerciantes están conscientes que el servicio es muy importante para atraer a los clientes, por lo que muchos de ellos mejoran su servicio en algunos casos abriendo canales de atención al cliente a través de Redes Sociales, o en otros casos brindando el servicio de WIFI mientras espera, sin embargo únicamente una empresa indicó aplicar posventa.

En cuanto a la relación con proveedores, todos los comerciantes indicaron mantener buenas relaciones con ellos, sin embargo, solo uno mantiene proveedores exclusivos. El beneficio de la exclusividad, a decir del entrevistado, es que evita la entrada de otros competidores al mercado, pero para lograr la exclusividad deben cumplir con grandes volúmenes de compra.

Respecto a la innovación, todos los entrevistados indicaron que ellos se fijan en la innovación de productos, ya que deben estar al día con los productos que salen al mercado. La innovación de servicio también es un punto muy importante, y únicamente uno de los entrevistados indicó que realiza pruebas de marketing y tecnologías para dar mejor servicio.

Hablando de la difusión, la mayoría indicó que realiza promociones por redes sociales, dos de ellos indicaron tener página web y sólo uno realiza publicidad por televisión.

En el tema del reconocimiento del negocio, uno de ellos indicó que los clientes reconocen su nombre comercial que tiene 40 años de trayectoria,

además de las marcas de los productos que venden como distribuidores autorizados. Los otros dos entrevistados manifestaron tener buen reconocimiento, aunque solo uno tiene logotipo, mientras que el otro entrevistado indicó no tener imagen corporativa. Pese a esto, ninguno de los entrevistados indicó tener propiedad intelectual protegida.

A decir de la situación económica, los entrevistados indicaron que ha afectado el negocio, principalmente en el poder de compra de los consumidores. Uno de ellos indicó que los precios internacionales también están altos y como los clientes son muy sensibles al precio, se molestan ante la subida de estos, por ello sus ventas en general han disminuido y por otro lado, también han aumentado los costos de materia prima. En vista de esta circunstancia, los comerciantes deben aplicar promociones y descuentos en sus productos.

En términos de alianzas, uno de ellos indicó tener alianzas con gasolineras de Quevedo y Ventanas, para la venta de productos a cambio de un porcentual y el otro con talleres de la localidad sólo para promoción.

Finalmente, en cuanto al empleo que generan, los entrevistados indicaron que no tiene mucha rotación, uno de ellos indicó que tiene empleados trabajando desde hace 10 años, el otro indicó que contrata cada 4 años, ya que los empleados se quedan por largo tiempo y finalmente el último entrevistado indicó que contrata cada año.

### 3.1.6 Entrevistas al sector de comercio de bienes de comisariato

	<b>Comercial Amparito</b>	<b>Super Tienda Quevedo</b>
<b>Relación con clientes</b>	Muy exigentes en precios la mayoría, otros en variedad de productos.	Muy exigentes mayormente en precios, otros se fijan en la calidad de los productos.
<b>Relación con proveedores</b>	Cordial y de respeto. Varios	Varios proveedores no

	proveedores no exclusivos.	exclusivos.
<b>Innovación</b>	Innovar productos, mejorar el local. Mejorar el servicio.	Innovar productos, mejorar el servicio.
<b>Servicio</b>	Fundamental para el negocio, la gestión se realiza persona a persona y por redes sociales. No aplica posventa.	Muy importante, la gestión se realiza persona a persona.
<b>Marketing, TICs, internet y Redes sociales.</b>	Promociones y descuentos, la comunicación es en el local y por redes sociales.	Promociones y descuentos, mayormente es de persona a persona.
<b>Reconocimiento del negocio</b>	Poco conocido en la ciudad.	Tenemos buen reconocimiento.
<b>Protección a la Propiedad Intelectual</b>	Ninguna	Ninguna
<b>Competitividad</b>	Trata de competir mejorando el servicio.	Pese a la crisis se mantiene en el mercado. Tiene 20 años de trayectoria.
<b>Alianzas</b>	Ninguna	Ninguna
<b>Efecto de la situación económica</b>	Ha afectado mucho, la gente ahora busca comprar donde están los precios más bajos.	Ha afectado de gran manera el negocio.
<b>Empleo</b>	Siempre se contrata, en mayoría jóvenes, en promedio cada año.	Se debe contratar regularmente, no se mantienen los empleados.

Se puede concluir del análisis de casos en este sector que la mayoría de los clientes son muy exigentes en precios, otros en variedad de productos, por ello saben que el servicio es muy importante por lo que tratan a los clientes de forma cordial y con respeto, la gestión se realiza persona a persona y por redes sociales y ninguno aplica posventa.

En cuanto a los proveedores, los comerciantes tienen varios proveedores no exclusivos, ya que también sirven a la competencia. Pese a la crisis ambos negocios se mantienen en el mercado y uno de ellos tiene 20 años de trayectoria. Ambos negocios dicen tener reconocimiento y fidelidad de sus clientes, pero en cuanto a la protección a la Propiedad Intelectual no tienen ninguna protegida y ninguno de los entrevistados indicó tener alianzas.

La situación económica ha afectado mucho, la gente ahora busca comprar donde están los precios más bajos, por lo que los negocios deben innovar productos, mejorar el local y mejorar la calidad del servicio. Finalmente, en cuanto al empleo ambos comerciantes indicaron tener alta rotación de empleados.

### 3.1.7 Entrevistas a representantes de servicios complementarios

El propósito de estas entrevistas fue el de contrastar las respuestas obtenidas desde la perspectiva de los comerciantes a través de una comparación con las respuestas de las empresas que proveen servicios complementarios. En este estudio se analizaron dos casos, el primero corresponde a una empresa de servicios publicitarios y la segunda corresponde a una empresa de servicios contables.

	<b>Servicios publicitarios</b>	<b>Servicios tributarios y contables</b>
<b>Relación con clientes</b>	En general los comerciantes tienen buenas relaciones con sus clientes.	Existen varios tipos de clientes, grandes y pequeños. Los comercios manejan buenas relaciones con ellos.
<b>Relación con proveedores</b>	Se diría que manejan buenas relaciones con ellos. Generalmente no tienen un solo proveedor.	La mayoría tiene varios proveedores, pocos tienen la capacidad de negociar exclusividad.
<b>Innovación</b>	La innovación generalmente se asocia con la calidad del producto y servicio.	Algunos comerciantes tienen años y les cuesta adaptarse a las tecnologías modernas.
<b>Servicio</b>	Los clientes valoran mucho el servicio.	Es fundamental para el comercio.
<b>Marketing, TICs, internet y Redes sociales.</b>	Habitualmente los comerciantes aplican pocas estrategias de mercadotecnia. Prefieren cobertura por radio y ahora en redes sociales.	Personalmente y a través de redes sociales.
<b>Reconocimiento del negocio</b>	La mayoría de negocios son reconocidos por sus clientes por el tiempo que llevan en el mercado.	Cuando un negocio es nuevo, se vuelve novedoso, luego el atractivo disminuye y solo quedan los clientes fieles.



<b>Protección a la Propiedad Intelectual</b>	La mayoría de los negocios son informales y sin identificación mayor que un nombre comercial. Casi nadie registra la propiedad intelectual.	Existe un desconocimiento de los beneficios de la propiedad intelectual.
<b>Competitividad</b>	Algunos negocios tienen años en el mercado y han continuado pese a la crisis.	Se diría que son competitivos, muchos de ellos tienen años en la ciudad.
<b>Alianzas</b>	Solamente las grandes empresas.	No es muy común ver alianzas, excepto algunos negocios grandes.
<b>Efecto de la situación económica</b>	En general la crisis afectó a todos los negocios.	De la experiencia, la crisis afectó el poder de compra del consumidor.
<b>Empleo</b>	La situación es difícil, algunos conservan sus empleos, pero también existen otros negocios con mucha rotación de empleados.	No existe una buena situación económica para contratar regularmente.

En términos generales, las respuestas de los proveedores de servicios complementarios corroboran las versiones de los casos de estudio anteriores. Se confirma también la versión dada por la abogada Espinel quien indicó que los comerciantes están incursionando en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y algunos les cuesta. También opinaron que la situación económica ha complicado la mayoría de negocios, incluyendo los de ellos. En cuanto al empleo, ambos indicaron que la situación no está para contratar continuamente, sin embargo, uno de los entrevistados acotó que todo depende del tipo de negocio, ya que hay negocios que contratan regularmente y otros que no lo hacen tanto.

### **3.1.8 Entrevistas a empresa exportadora**

El propósito de esta entrevista es comparar la situación de una gran empresa con la situación de las pymes. Se entrevistó a un representante de la empresa Rey Banano del Pacífico para establecer las diferencias en cuanto a los mismos criterios estudiados en los casos de anteriores.

	<b>Rey Banano del Pacífico.</b>
<b>Relación con clientes</b>	Tienen una exigencia "mayúscula". Se adaptan a las exigencias tecnificando su producción, capacitando al personal, mejorando la cadena de abastecimiento, y obteniendo mejores insumos.
<b>Relación con proveedores</b>	Los proveedores son un punto clave del éxito de la organización. Se regulan los estándares de calidad de los proveedores. Pero no son exclusivos.
<b>Innovación</b>	La innovación involucra la tecnificación de la producción. La innovación es necesaria para permanecer en mercados globalizados.
<b>Servicio</b>	Se utilizan varios canales para atender las demandas de los clientes: internet, personal de ventas, telemarketing, entre otros.
<b>Marketing, TICs, internet y Redes sociales.</b>	Se realizan spots publicitarios tanto para mercados nacionales como internacionales, se utilizan las redes sociales.
<b>Reconocimiento del negocio</b>	Muy reconocido a nivel nacional y también tiene presencia en varios mercados internacionales.
<b>Protección a la Propiedad Intelectual</b>	Algunas marcas protegidas: Favorita Fruit Company, Rey Yogurt, Rey Leche, Rey Banano del Pacífico, entre otras.
<b>Competitividad</b>	La empresa es muy competitiva nacional e internacionalmente.
<b>Alianzas</b>	Se han realizado alianzas con empresas internacionales.
<b>Efecto de la situación económica</b>	La "crisis" se ha sentido principalmente en el alza de los precios de combustibles para los productores y en las familias se ha aumentado el costo de vida.
<b>Empleo</b>	Se genera mucho empleo, pero se condiciona la entrada a la capacidad del empleado. Se contrata personal agrícola semanalmente. Las capacitaciones son constantes.

Los resultados del análisis comparativo establecieron los siguientes resultados:

- Tanto para los grandes empresarios como para las pequeñas empresas el cliente es muy importante.
- La innovación de las empresas pequeñas se refleja mayormente en la variedad de productos y en el mejoramiento de la calidad del servicio, mientras que la gran empresa además busca tecnificar su producción y capacita a su personal constantemente.
- Tanto en la gran empresa como en la mayoría de las pequeñas cuentan con varios proveedores, pero la gran empresa busca constantemente mejorar su cadena de abastecimiento y reducir sus costos.
- La tecnificación de la producción le ha permitido a la gran empresa incursionar en mercados globalizados.
- En términos de propiedad intelectual existe mucha diferencia en cuanto a la importancia de la protección de sus derechos. La gran empresa tiene muchas marcas protegidas mientras que la mayor parte de pequeñas apenas comprenden la magnitud de su importancia.
- Las empresas con mayor capacidad económica son capaces de realizar publicidad por televisión, la mayor parte lo realizan a través de las redes sociales y la mayoría de los micronegocios utilizan marketing tradicional de persona a persona.
- En cuanto a las alianzas, sólo dos comerciantes del sector de hidrocarburos indicaron tener alianzas, en un caso con gasolineras y en el otro con talleres mecánicos, mientras que la gran exportadora ha realizado alianzas con otras empresas internacionalmente.
- En todos los casos, se manifestó que la situación económica ha afectado a la actividad empresarial, por un lado, al disminuir el poder de compra de los consumidores, y por otro lado al aumentar el costo de los insumos. Rey Banano del Pacífico hizo puntual énfasis en el precio de los combustibles.
- En cuanto a la contribución con el empleo, la mayor facilidad de contratación la manifestó Rey Banano del Pacífico, sin embargo, la rotación es baja, mientras que en la mayoría de las empresas pequeñas la rotación depende del tipo de negocio. Por ejemplo, los casos de las empresas de venta de hidrocarburos indicaron una baja rotación de

empleados, mientras que los comerciantes de víveres tienen una mayor rotación.

### 3.1.9 Resultados de la encuesta a empresas del sector comercial en Quevedo

La encuesta fue levantada en una muestra de 30 negocios de la línea de comercio en Quevedo. El propósito de la investigación fue identificar la percepción de los empresarios respecto a temas como: innovación, servicio al cliente, reconocimiento de marca, relación con clientes y proveedores, propiedad intelectual y su relación con la competitividad.

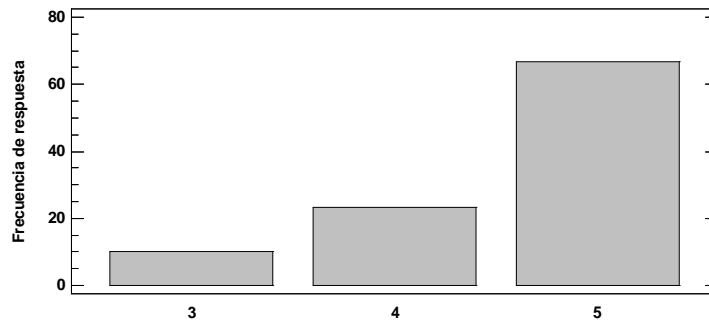


Figura 1 Percepción de importancia de la innovación para el encuestado.

La Figura 1 muestra los resultados de la pregunta que hace referencia a la importancia de la innovación para el encuestado. Los resultados muestran que la innovación tiene un alto grado de importancia para el empresario. En una escala de Likert del 1 al 5, la mayor frecuencia de respuesta es de 5, lo cual sugiere su alta importancia.

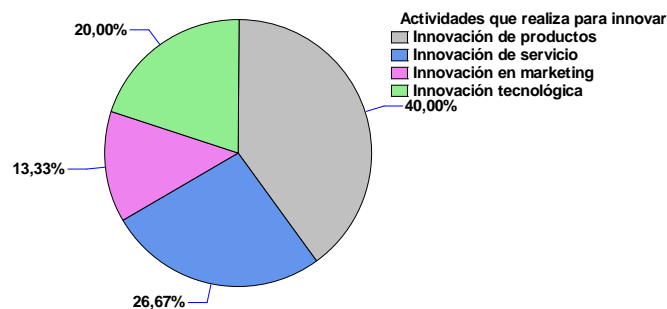


Figura 2 Actividades que los empresarios realizan para innovar.

Entre las actividades que los encuestados señalaron para innovar, en primer lugar, con una frecuencia del 40 %, se encuentra la innovación de productos. Entre los comentarios que los encuestados dieron, se mencionó que se busca, principalmente el mejoramiento de la calidad de los productos. En segundo lugar de frecuencia, se evidencia la innovación del servicio con 26,67%, los encuestados manifestaron que el servicio es muy importante para sus negocios, por lo que buscan siempre atender de mejor manera a sus clientes. La siguiente actividad de importancia se centra en la innovación tecnológica la cual, según los encuestados, se traduce en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación y el internet para difundir sus productos a los clientes. En la investigación se identificó que pocos negocios hacen uso de las TIC y muchos de ellos recién están incursionando en su uso. Finalmente, se evidencia la innovación en marketing como la actividad con menor frecuencia de respuesta. A decir de los encuestados, sus principales promociones las realizan en formas de descuentos por compra, y la publicidad se realiza de persona a persona y a través de medios convencionales como la distribución de volantes; se pudo identificar también que los negocios no realizan investigaciones para conocer de mejor forma su mercado. Estos resultados sugieren la necesidad de difundir la importancia de la mercadotecnia en el crecimiento del sector.

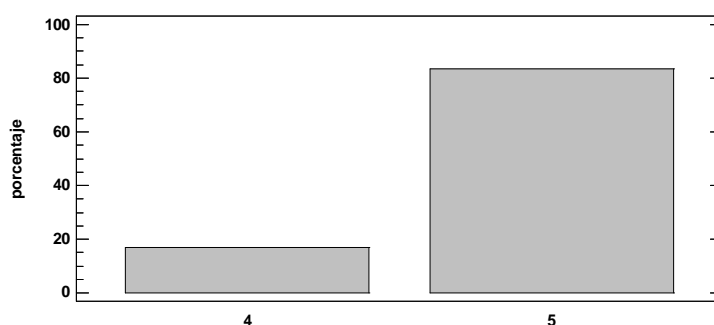


Figura 3 Percepción sobre la exigencia de los clientes.

La Figura 3 indica que los clientes son muy exigentes a decir de los encuestados, esto se manifiesta en que los clientes suelen exigir descuentos

y obsequios por sus compras, indicaron también que los clientes son exigentes con la calidad de los productos y no les gusta el mal servicio. Esta respuesta sugiere un enfoque estratégico de producción y servicio enfocado al cliente.

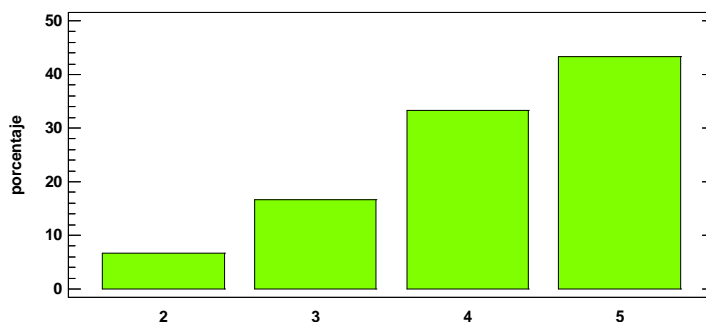


Figura 4 Nivel de adaptación a las exigencias de los clientes.

Las respuestas de los encuestados señalan un alto nivel de adaptación a las exigencias de los clientes. La mayoría de los encuestados manifestaron la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, puesto que es el elemento más importante de su negocio. Entre las respuestas que dieron los empresarios se indicó que ellos buscan invertir en tecnología e incursionar en redes sociales, algunos de ellos están pensando en utilizar el internet como forma de venta. No obstante, la mayoría indicó que buscan adaptarse a las exigencias de calidad y servicio.

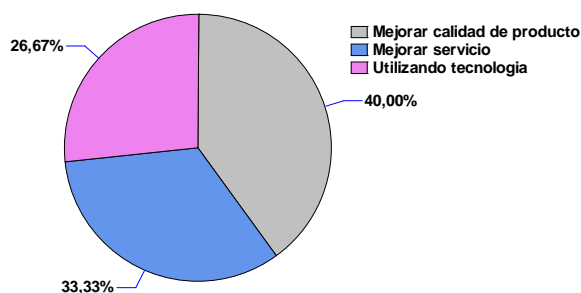


Figura 5 Formas de adaptación a las exigencias de los clientes.

La Figura 5 complementa las respuestas de la pregunta anterior. Como se indicó, la mayoría de los propietarios de negocios buscan adaptarse a las exigencias de calidad y servicio de sus clientes.

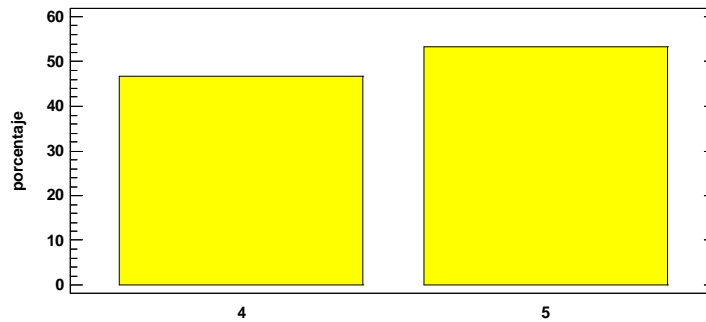


Figura 6 Opinión de los clientes respecto a los negocios de los encuestados.

La Figura 6 muestra los resultados de la pregunta que hace referencia a la percepción de los clientes de los negocios encuestados. A decir de los encuestados, la opinión que sus clientes tienen es altamente favorable y favorable. Es importante mencionar que las respuestas provienen de la percepción de los propietarios, es decir que esta información puede estar sesgada hacia una opinión mayormente favorable. En vista de ello, se sugiere levantar una investigación más profunda para evaluar la percepción de calidad desde el punto de vista del consumidor, para obtener un criterio más realista.

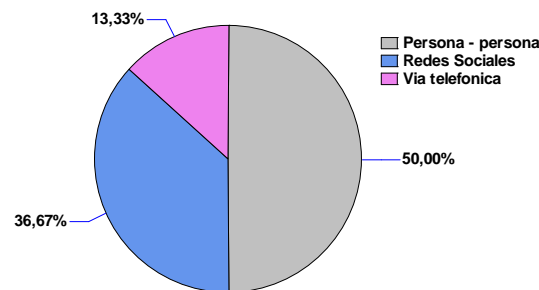


Figura 7 Canal utilizado para dar atención al cliente.

Los resultados presentados en la Figura 7 evidencian que los negocios de los encuestados aún utilizan canales tradicionales para atender las necesidades de sus clientes. La mitad de los encuestados indicó que tienen un contacto directo con sus clientes, y que atienden a sus exigencias de manera directa. Por otro lado, el 36,67% de los encuestados indicó que tienen cuentas en redes sociales, las cuales utilizan para atender a las

quejas de los clientes. Finalmente, un porcentaje menos representativo de 13,33% indicó que utiliza la vía telefónica para dar servicio al cliente y dar atención a los requerimientos de sus clientes.

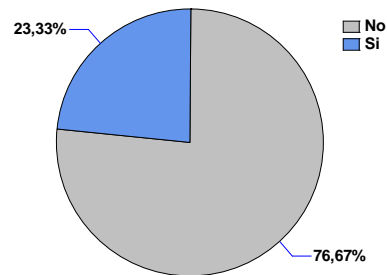


Figura 8 Aplicación de posventa.

En la encuesta se realizó una pregunta que hace referencia a la aplicación de servicio de posventa, a la cual aproximadamente el 76,67% de los encuestados contestó de manera negativa. Esto sugiere que los propietarios de los negocios no dan seguimiento a sus clientes luego de la compra. Tan sólo un porcentaje muy reducido da servicio de posventa, entre los que respondieron afirmativamente, indicaron que suelen llamar a sus clientes más importantes para darles a conocer sobre nuevos productos y las promociones que realizan. No obstante, tan sólo uno de ellos indicó contar con una base de datos digitalizada para llevar registro del comportamiento de compras de sus clientes a través de un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM).

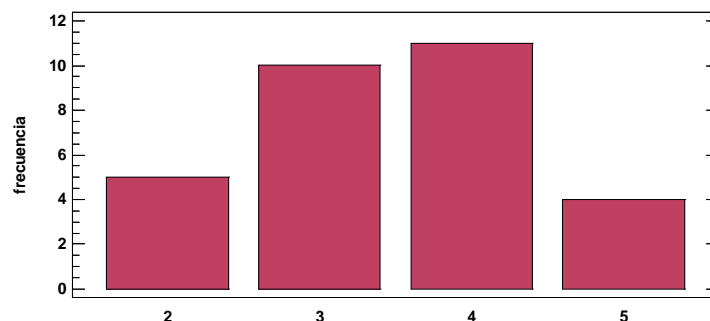


Figura 9 Nivel de dedicación a conocer a los clientes.



Las respuestas de la Figura 9 complementan los resultados de la pregunta anterior. Se puede observar que los encuestados manifestaron buscar frecuentemente conocer a sus clientes, no obstante, existe un alto porcentaje que se mostró indiferente a esta pregunta y otra proporción de los encuestados prácticamente contestó de manera negativa a esta pregunta. En este último grupo existieron empresarios que respondieron que sus clientes los conocen muy bien y siempre llegan sin que ellos los busquen, por lo que no sentían la necesidad de realizar el seguimiento. Estas respuestas sugieren la necesidad de plantear estrategias para promover la importancia de mantener sistemas de relación con clientes.

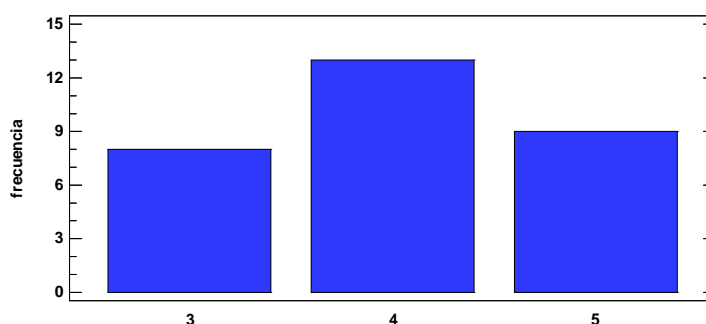


Figura 10 Nivel de reconocimiento del negocio en la ciudad.

La Figura 10 presenta el nivel de reconocimiento que los negocios encuestados tienen en la ciudad. Los resultados del análisis muestran que los comerciantes son reconocidos por sus clientes, es decir que de alguna forma los consumidores mantienen un grado de lealtad en su consumo.

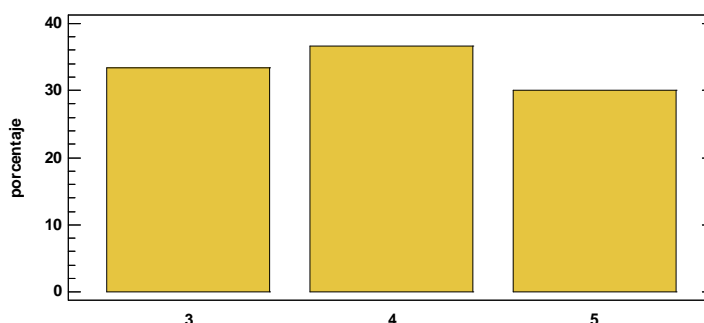


Figura 11 Nivel de fidelidad de los clientes.

La Figura 11 corrobora los resultados de la pregunta anterior. En esta pregunta puntualmente se buscó identificar el nivel de fidelidad del cliente

desde la perspectiva del encuestado. Entre las acotaciones que manifestaron los encuestados, se dijo que muchos de los clientes llegan de manera habitual a realizar la compra “de siempre”. Esto demuestra que, pese al escaso uso de estrategias de mercadotecnia, los clientes tienen sus compradores favoritos.

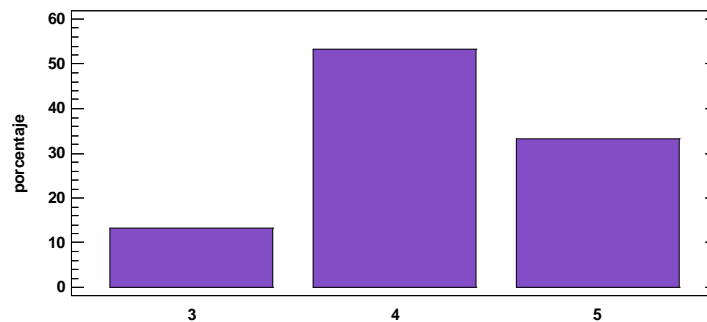


Figura 12 Frecuencia de compra de los clientes.

La Figura 12 presenta los resultados de la frecuencia de compra. Es importante mencionar que las respuestas tienen la perspectiva del propietario. Es decir que, los comerciantes perciben una frecuencia regular de compra, lo cual coincide con las respuestas presentadas en las figuras precedentes.

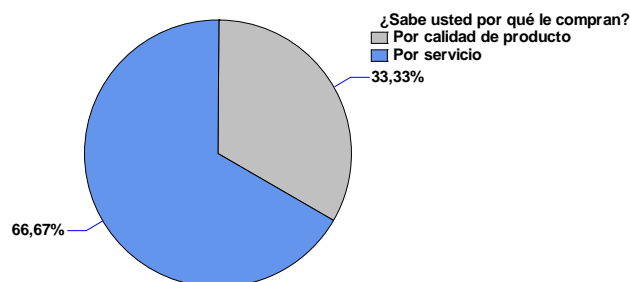


Figura 13 Factores que inciden en la frecuencia de compra.

La Figura 13 presenta los factores, que a decir de los encuestados, son los que mayormente inciden en la preferencia de los consumidores. Se puede observar que el porcentaje con mayor representatividad (66,67%) corresponde al servicio y el restante 33,33% lo representa la calidad del producto. Los resultados confirman las respuestas obtenidas en las entrevistas exploratorias, en donde se identificó, a decir de los entrevistados,

que la mayoría de clientes esperan un buen servicio y productos de buena calidad por el precio.

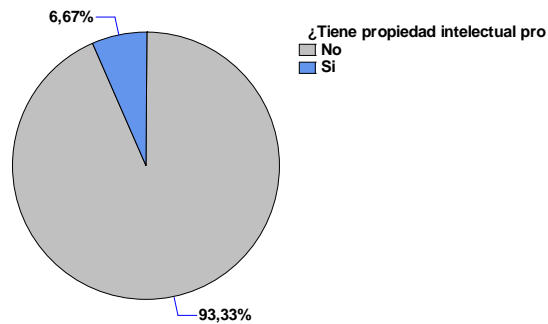


Figura 14 Protección a la propiedad intelectual.

La Figura 14 muestra el porcentaje de comerciantes encuestados que manifestó tener algún tipo de propiedad intelectual protegida. Los resultados indican que el 93,33% de los negocios en Quevedo no tienen ninguna propiedad intelectual protegida y tan sólo un 6,67% si lo tiene. Las cifras ponen en manifiesto que los comerciantes aún no tienen conciencia de la importancia de los derechos de propiedad intelectual. En el caso de las empresas que afirmaron tener algún derecho de propiedad intelectual, indicaron que contaban con registro para sus marcas comerciales, no obstante ninguno contestó afirmativamente al registro de patentes para innovación.

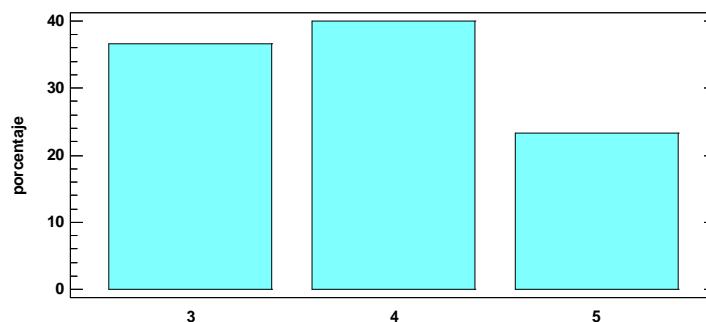


Figura 15 Relación con proveedores.

La Figura 15 evalúa la percepción que los comerciantes tienen de la relación con sus proveedores. Los resultados indican que la relación con ellos es mayoritariamente buena. No obstante, existe una gran proporción que manifiesta una relación indiferente con sus proveedores. Los resultados demuestran que no todas los comerciantes tiene relaciones excelentes con sus proveedores. Según los planteamientos realizados desde la teoría, mantener una buena relación con los proveedores garantiza una mejor producción y una disminución en los costos de la misma.

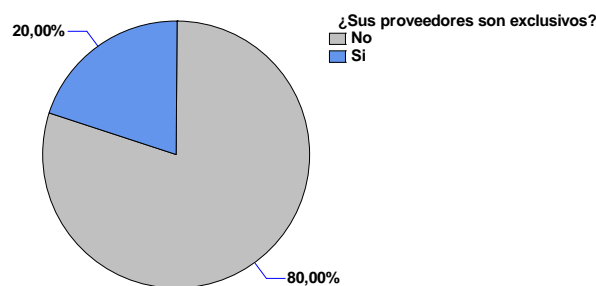


Figura 16 Exclusividad de proveedores.

La Figura 16 presenta los resultados de la pregunta realizada respecto a la exclusividad de los proveedores. En la encuesta, el 80 % de los que respondieron afirmaron que sus proveedores no son exclusivos, en contraste con el 20% que indicó que si cuenta con proveedores exclusivos. Debido a la característica que estos negocios ocupan en la cadena de valor, es decir que pertenecen al sector minorista, se comercializan varias marcas de productos, los cuales son distribuidos generalmente por distintos proveedores, no obstante, muy pocos de los comerciantes acceden a los altos volúmenes de compra para demandar exclusividad.

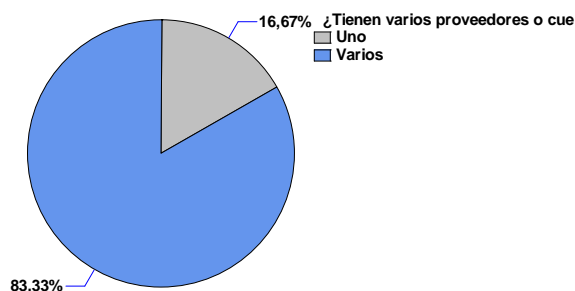


Figura 17 Número de proveedores.

Los resultados presentados en la Figura 17 complementan las respuestas de la pregunta anterior. El 83,33 % de los encuestados indicó contar con varios proveedores, mientras que contrariamente el 16,66% manifestó tener un solo proveedor. De los resultados de las entrevistas exploratorias se logró identificar que tan solo los grandes negocios alcanzan exclusividad con un solo distribuidor. Este es el caso de Multipartes Sucesores que tienen derechos de distribución exclusiva sobre varias líneas de lubricantes.

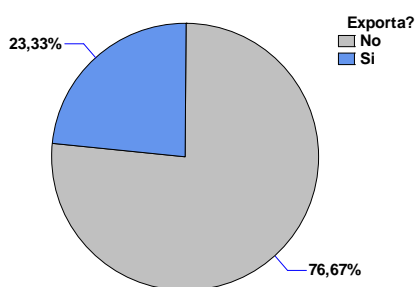
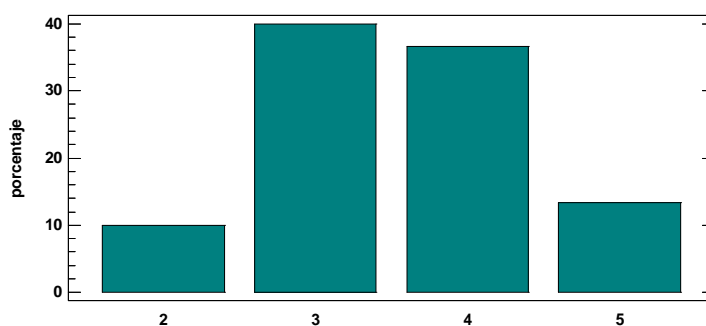


Figura 18 Frecuencia de empresas que exportan.

En cuanto a las empresas que indicaron ser exportadoras, tan sólo el 23,33% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, mientras que la mayoría que corresponde al 76,67% indicó que no sirven con sus productos a los mercados internacionales. Esto sugiera la débil competitividad de este sector comercial en mercados internacionales. Entre las respuestas obtenidas en la fase exploratoria y en la presente fase

descriptiva, se pudo indentificar que la muchos de los empresarios tienen años en el mercado nacional, pero pocos se atreven a realizar exportaciones. De manera contraria, muchos de estos comerciantes buscan afianzar relaciones con proveedores extranjeros, por lo que se podría argumentar, que este sector promueve más hacia las importaciones que a las exportaciones.



*Figura 19* Nivel de conocimiento sobre los competidores.

Los resultados presentados en la Figura 19 evidencian que los encuestados mantienen una actitud mayormente indiferente al conocimiento de la competencia. Aunque existe un porcentaje relativamente significativo que indicó que si tiene conocimiento de sus competidores, el mayor nivel de frecuencia corresponde a un nivel indiferente de reconocimiento. Es importante destacar, también, que existe un porcentaje de comerciantes que no tienen conocimiento sobre sus competidores, no muestran interés o simplemente no lo ven necesario debido a la fidelidad que manifiestan sus clientes.

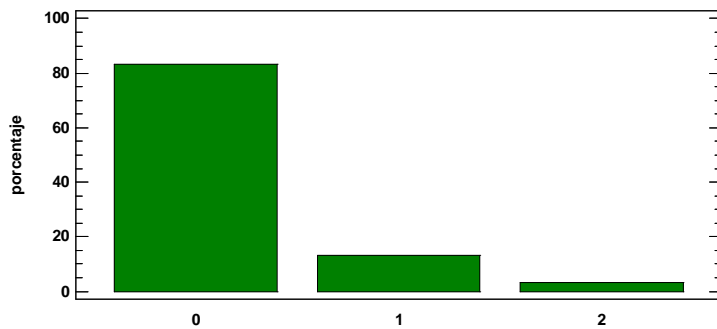


Figura 20 Número de locales abiertos en los últimos 5 años.

La Figura 20 hace referencia al número de locales que los comerciantes han abierto en los últimos 5 años. Los resultados indican que la mayoría de los empresarios no ha podido ampliar sus operaciones a nuevos locales. Únicamente uno de los encuestados manifestó haber abierto dos locales, y aproximadamente el 10% de los encuestados indicó que ha comenzado actividades en un local nuevo. Entre las respuestas agregadas por los encuestados, se manifestó que la situación económica está difícil para mantener un solo local, por lo que veían muy difícil contar con nuevos locales. A decir de ellos: “es muy difícil mantener uno para pensar en abrir otro”.



Figura 21 Porcentajes de empresas encuestadas que han realizado alianzas estratégicas.

En cuanto a las alianzas estratégicas ninguno de los encuestados indicó tener alianzas, tal como lo muestra la Figura 21, esto confirma la versión de la Abogada Espinel que indicó que únicamente las grandes empresas están en capacidad de hacer alianzas. En el caso de las

entrevistas, dos de los comerciantes del sector de hidrocarburos mantienen alianzas, de igual manera que la gran exportadora, con la diferencia que la empresa Rey Banano del Pacífico mantiene alianzas a nivel internacional.

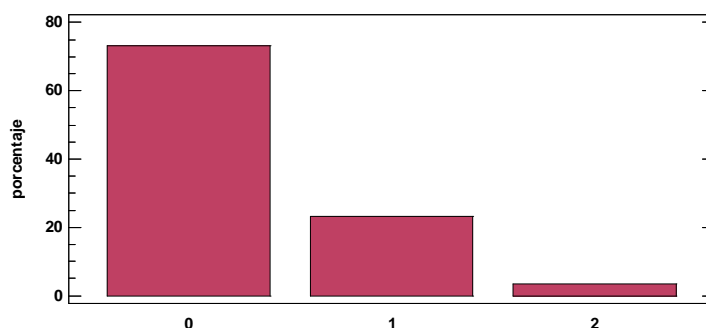


Figura 22 Número de personas contratadas al año Contratación de personal al año.

La figura 22 muestra el número que los encuestados indicó que contrata al año. La mayor parte de los comerciantes indicó que no contrata personal frecuentemente, un menor porcentaje indicó que contrató una sola persona y un finalmente un porcentaje muy reducido de los comerciantes encuestados manifestó haber contratado hasta dos personas en el año.

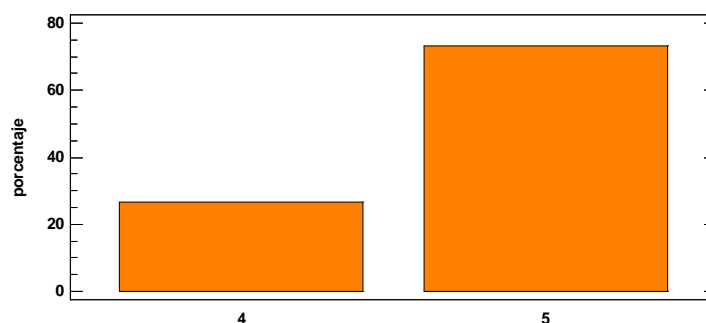


Figura 23 Percepción de la influencia de la situación económica del país en la competitividad de los negocios.

Finalmente, se preguntó a los encuestados respecto al impacto que la crisis económica ha tenido en sus negocios y la figura 23 muestra los



resultados. Se observa que la mayor parte de los encuestados indicó un alto nivel de intensidad. En una escala del 1 al 5, donde 1 es baja intensidad y 5 es alta intensidad, el mayor porcentual se concentra en el número 5. Esto sugiere que el sector comercial siente mayormente el impacto de la situación económica.

### 3.2 Análisis de los factores que determinan la competitividad

Para el análisis de los factores se ejecutó una prueba de chi – cuadrado con las respuestas de las encuestas. En el análisis se buscó determinar las dependencias significativas entre las variables identificadas en la encuesta. La mayoría de las pruebas de independencia corroboraron las dependencias con un 95% de confiabilidad.

#### 3.2.1 Relación con clientes y reconocimiento del negocio.

Ho: La relación con los clientes y el reconocimiento del negocio no son dependientes.

H1: La relación con los clientes y el reconocimiento del negocio son dependientes.

**Tabla 4**

<b>Pruebas de Independencia</b>		
<i>Prueba</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Valor-P</i>
Chi-Cuadrada	9,530	0,0491

La Tabla 4 muestra los resultados de la prueba de hipótesis de que las variables analizadas son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis nula de que filas y columnas son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, la variable analizada **reconocimiento del negocio** en este caso en particular, está relacionada con su valor en **Relación con clientes**.

#### 3.2.2 Conocimiento sobre la competencia y reconocimiento del negocio.

Ho: El conocimiento sobre la competencia y el reconocimiento del negocio no son dependientes.

H1: El conocimiento sobre la competencia y el reconocimiento del negocio son dependientes.

**Tabla 5**

<b>Pruebas de Independencia</b>			
<i>Prueba</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Gl</i>	<i>Valor-P</i>
Chi-Cuadrada	12,921	6	0,0443

La Tabla 5 muestra los resultados de la prueba de hipótesis de que las variables analizadas son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis nula de que filas y columnas son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, la variable analizada **Conocimiento sobre la competencia** en este caso en particular, está relacionada con su valor en **reconocimiento del negocio**.

### 3.2.3 Conocimiento sobre los clientes y fidelidad del cliente

Ho: El conocimiento sobre la competencia y la fidelidad del cliente no son dependientes.

H1: El conocimiento sobre la competencia y la fidelidad del cliente son dependientes.

**Tabla 6**

<b>Pruebas de Independencia</b>			
<i>Prueba</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Gl</i>	<i>Valor-P</i>
Chi-Cuadrada	13,876	6	0,0311

La Tabla 6 muestra los resultados de la prueba de hipótesis de que las variables analizadas son independientes. Puesto que el valor-P es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis nula de que filas y columnas son independientes con un nivel de confianza del 95,0%. Por lo tanto, la variable analizada **Conocimiento sobre los clientes** para este caso en particular, está relacionada con su valor en **fidelidad del cliente**.

### 3.2.4 Conclusiones del análisis

Los resultados de las pruebas de chi – cuadrado corroboraron que existe dependencia entre las variables analizadas: relación con los clientes,

fidelidad de los clientes, reconocimiento sobre el negocio y conocimiento de la competencia.

Estas variables estadísticamente analizadas tienen relación las variables de competitividad identificadas desde la teoría, tales como Precios y costos Scott, Lodge (1985); Porter (1990); Diferenciación de producto, Pujari (2010), Hardwick (1998); Desarrollo de nuevos productos Dangelico, Pujari (2010); Satisfacción del cliente Porter (1990).



Figura 24 Modelo de Cadenas de valor de Porter.

Tomando en cuenta el modelo de Cadenas de Valor de Porter, la logística interna de los comerciantes se realiza desde varios proveedores, solo pocos son distribuidores autorizados. El abastecimiento lo realizan con **la logística** de los proveedores, aunque algunos manejan un sistema logístico para el abastecimiento. De la muestra levantada, únicamente Rey Banano del Pacífico mantiene línea de producción, los otros negocios de la muestra fueron distribuidores. Se sugiere un estudio más detallado del sector productivo a nivel PYMES. La logística Externa de los encuestados es propia, todos tienen locales para la distribución (ropa, víveres, hidrocarburos y accesorios), pocos tienen alianzas estratégicas para distribución como es

el caso de los hidrocarburos y accesorios que mantienen alianzas de distribución y promoción con gasolineras y talleres de automóviles.

En cuanto a **Comercialización y Marketing**, la mayoría lo realiza de persona a persona y redes sociales, unos cuantos en cuñas radiales y sólo los empresarios con mayor capacidad económica pueden invertir en pautas televisivas. Pocos realizan estudios de mercados, no obstante, algunos dedican tiempo para conocer a sus clientes y unos cuantos a sus competidores.

En cuanto al **servicio**, todos los comerciantes están conscientes de su importancia y lo manifiestan a través de la atención al cliente lo cual lo realizan de manera personal y a través de canales en redes sociales y solo uno indicó realizar posventa.

En cuanto a las **actividades de soporte** los comerciantes cuentan con **infraestructura** adecuada para realizar sus actividades, al ser distribuidores, estos cuentan con locales propios lo cuales en algunos casos han aumentado. Los **Recursos Humanos** en muchos de los casos permanece por largos periodos de tiempo, dependiendo del tipo de actividad; por ejemplo, los del sector de hidrocarburos permanece mayor tiempo que los de distribución de víveres y tiendas de ropa, lo cual da cuenta que la rotación de empleados tendría una correlación con el tipo de actividad que realizan los comerciantes. En general existe poca capacitación al empleado. No obstante, al igual que la rotación, la capacitación depende del tipo de actividad, es decir que los sectores más especializados requieren de mayor grado de capacitación.

Finalmente, en cuanto al **desarrollo tecnológico**, las entrevistas determinaron que el comerciante tiene un grado de temor a dar el salto tecnológico. Esto se evidencia en que pocos de los entrevistados tienen sitios Web para la promoción de servicios y ninguno aplica distribución por comercio electrónico. Solo pocos tienen softwares para manejo de contabilidad e inventario y ninguno utiliza sistemas para pronóstico.

En conclusión, las fortalezas del sector comercial en Quevedo radican en su servicio al cliente, muchos negocios se mantienen por la fidelidad de sus clientes, aunque no aplican posventa, el servicio durante la compra mantiene la lealtad del consumidor. El análisis identificó también la importancia de los proveedores. Los comerciantes que mantienen mejores proveedores pueden competir de mejor manera. La informalidad del sector no ha permitido al comerciante percibir la importancia del desarrollo tecnológico, por lo que muchos no lo han implementado.

## **Capítulo 4: Propuesta estratégica para mejorar la competitividad del sector.**

### **4.1.1 Marco legal de la propuesta**

Desde el marco legal se determinó que desde la competitividad está presente desde la Constitución, la cual es ejecutada desde el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (COPCI). En concreto, existe una propuesta de ley cuenta con 4 ejes: (1) reforma al marco legal y la reducción de la tramitología, (2) fomento a los emprendedores, (3) acceso al financiamiento, y (4) fomento a la innovación.

En otro proyecto de ley, el presidente Lenin Moreno en su proyecto de ley de fomento productivo, atracción de inversión, generación de empleo y estabilidad y equilibrio fiscal, ofrece exoneraciones en cuanto a materia prima y maquinaria se refiere para el sector agrícola, para lo cual, los comerciantes minoristas deben agruparse y formar asociaciones, para que les permitan ser sujetos de crédito y solicitar el mismo, luego invertir en infraestructura y crear comisariatos capaces de competir con las grandes marcas que existen en el mercado, aprovechando el marco de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Se ha evidenciado que el término se encuentra contemplado desde la carta magna, lo cual ha permitido desarrollar leyes que promueven la productividad y la competitividad del sector empresarial tanto a nivel nacional, así como también la inserción de las empresas ecuatorianas en el mercado global.

### **4.1.2 Visión estratégica del Cantón Quevedo**

Teniendo en cuenta que la actividad económica en el cantón Quevedo es comercial, al mismo tiempo que agrícola, hay que analizar la estrategia de integración equilibrada, es decir que exista una integración entre productores y comerciantes de manera más directa, eliminando en lo posible la intermediación.

En otro contexto, el Cantón Quevedo tiene necesidades de capacitación en temas relacionados con la gestión de empresas, tecnologías de información y comunicación, contabilidad y marketing. La mayoría de negocios se mantienen de manera empírica, aprovechando principalmente

las buenas relaciones con los clientes, por lo que es necesario invertir en el desarrollo del capital humano en el cantón.

Finalmente, existe una gran tasa de emprendimiento en el cantón, sin embargo, no existe diversificación en la oferta de servicios. Esto es una señal de la necesidad de capacitar a los nuevos empresarios en términos de creatividad, de tal forma que se generen productos de mayor valor agregado en mercados no saturados.

#### **4.1.3 Institucionalidad necesaria para la implementación de la propuesta.**

El marco legal establece que es necesario el involucramiento de la función pública en el desarrollo de la competitividad del país. Desde la ley se han establecido algunos mecanismos para ejecutar el plan de desarrollo. Sin embargo, aún existe una brecha que debe ser cubierta a través de centros más especializados en el desarrollo del emprendimiento y la competitividad.

Actualmente, existen programas estatales y municipales que promueven el desarrollo empresarial y el emprendimiento, al mismo tiempo existen organizaciones sin fines de lucro que realizan una labor similar, como es el caso de la Cámara de Comercio de Quevedo, la cual, a través de sus programas de capacitación y asistencia al empresario, promueven la competitividad del sector empresarial en el Cantón.

A pesar de la institucionalidad presente, aún existe una gran brecha por cubrir en términos de desarrollo, por lo que es sumamente importante la creación de una organización especializada en la promoción del emprendimiento y la competitividad. En este contexto, el presente trabajo propone la creación del Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ).

El Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ), es un proyecto que tendrá como objetivo promover la actividad empresarial en el Cantón. El CECQ mantendrá una base de datos de la actividad de emprendimiento en Quevedo, para lo cual trabajará de manera conjunta con los gobiernos seccionales del Cantón y con otras instituciones sin fines de

lucro afines al desarrollo empresarial, como la Cámara de Comercio de Quevedo y la Universidad Técnica de Quevedo.

Con este enfoque, el Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ) será un monitor y un promotor del desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento, al mismo tiempo que será un soporte para el desarrollo competitivo de los negocios actualmente en funcionamiento.

#### **4.1.4 Alcance del proyecto**

Es ampliamente demostrado que para la ejecución de cualquier programa de desarrollo es necesario contar con una institucionalidad competente que genere la creación de una red de personas interconectadas con instituciones privadas y públicas que generen incentivos al desarrollo, la innovación y la competitividad.

En base a estos fundamentos, el Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ) contará con un equipo multidisciplinario de profesionales que permitirá la ejecución de los objetivos trazados desde varias aristas.

A nivel cantonal, el Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ) se enfoca en tres áreas que comprometen un gran reto: (1) desarrollo de nuevos emprendimientos, (2) desarrollo de la innovación y (3) fortalecimiento de la competitividad.

El (CECQ) centra sus funciones en las siguientes actividades:

1. Fortalecimiento de las PYMES a través de servicios de soporte para el inicio de las actividades de los nuevos emprendedores, tales como asesoría en innovación, servicio al cliente, marketing y contabilidad de forma gratuita.
2. Canalizar la ayuda de las organizaciones sin fines de lucro nacionales e internacionales que dan soporte al emprendimiento y al fortalecimiento empresarial.
3. Servir como vínculo entre las instituciones de gobierno y los empresarios.



4. Trabajar mancomunadamente con las universidades en la capacitación de los nuevos emprendedores y los empresarios del cantón.
5. Intervenir en la integración de las cadenas de abastecimientos para eliminar o reducir la intermediación.

## **4.2 Resultados esperados**

### **4.2.1 Relacionados al emprendimiento**

- Incremento en la tasa de nuevos emprendimientos en el cantón, principalmente en negocios con alto valor agregado.
- Mayor número de emprendimientos con oferta exportable.
- Emprendimientos mejor organizados, con mayor enfoque de planificación estratégica.
- Emprendimientos generados bajo los criterios de una evaluación de viabilidad técnica y financiera.
- Fondos obtenidos de organismos internacionales que sirvan como financiamiento para nuevos emprendimientos.

### **4.2.2 Relacionados a la competitividad**

- Alcanzar un sector empresarial que cuente con mayores capacidades administrativas.
- Empresas con una oferta de productos con mayor valor agregados.
- Lograr la apertura comercial en mercados extranjeros para los productos de las empresas del cantón.
- Lograr cadenas de productores y comerciantes integrados que permitan obtener mejores costos de insumos y precios finales más bajos para los consumidores.

Lograr una vinculación más real entre las universidades, el sector empresarial y el sector público.

## **Conclusiones**

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis del sector comercial minorista en Ecuador, a través del análisis de una muestra levantada en el cantón Quevedo de la Provincia de Los Ríos, con la finalidad de obtener información del sector que permita plantear una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) del sector.

El marco teórico permitió identificar las variables que permiten medir la competitividad empresarial, entre las cuales se encuentran la división del trabajo, la inversión en el capital físico, precios y costos, satisfacción al cliente, ventaja competitiva, recurso humano, cuota de mercado, diferenciación de productos, tecnología, desarrollo de nuevos productos y responsabilidad social. De los cuales se profundizaron los criterios obtenidos en las entrevistas en la etapa exploratoria de la investigación.

Ecuador posee un marco constitucional y legal muy sólido con respecto a la competitividad. Se ha evidenciado que el término se encuentra contemplado desde la carta magna, lo cual ha permitido desarrollar leyes que promueven la productividad y la competitividad del sector empresarial tanto a nivel nacional, así como también la inserción de las empresas ecuatorianas en el mercado global.

En cuanto a la relación con clientes, la abogada Espinel indicó que en general los clientes se acostumbran a sus comerciantes, por lo que generalmente son fieles, a decir de la Presidenta de la Cámara, los comerciantes se esmeran en dar un buen servicio y atención al cliente.

Acercas de los proveedores la Abogada Espinel indicó que los comerciantes generalmente tienen varios proveedores para productos específicos y solo los grandes distribuidores son quienes tienen generalmente exclusividad con ellos.

Se identificó en la investigación que uno de los miedos de los comerciantes es dar el salto hacia el uso de tecnologías aplicables a sus negocios. En cuanto a las alianzas estratégicas, se determinó que

generalmente los sectores bien organizados son los que realizan alianzas, como es el caso de las cooperativas de servicios del sector público hacen alianzas con gasolineras y servicios varios, lo cual se corroboró posteriormente en las entrevistas y en las encuestas.

Los resultados del análisis descriptivo demostraron que, tanto para los grandes empresarios como para las pequeñas empresas el cliente es muy importante; que la innovación de las empresas pequeñas se refleja mayormente en la variedad de productos y en el mejoramiento de la calidad del servicio, mientras que la gran empresa además busca tecnificar su producción y capacita a su personal constantemente. Se determinó que tanto la gran empresa como en la mayoría de las pequeñas cuentan con varios proveedores, pero la gran empresa busca constantemente mejorar su cadena de abastecimiento y reducir sus costos y que la tecnificación de la producción le ha permitido a la gran empresa incursionar en mercados globalizados.

Se identificó también la gran diferencia en la importancia que se le da a la propiedad intelectual, puesto que Rey Banano del Pacífico tiene muchas marcas protegidas mientras que la mayor parte de pequeñas apenas comprenden la magnitud de su importancia. Los resultados de las encuestas identificaron también que las empresas con mayor capacidad económica son capaces de realizar publicidad por televisión, la mayor parte lo realizan a través de las redes sociales y la mayoría de los micronegocios utilizan marketing tradicional de persona a persona.

En cuanto a las alianzas, sólo dos comerciantes del sector de hidrocarburos indicaron tener alianzas, en un caso con gasolineras y en el otro con talleres mecánicos, mientras que la gran exportadora ha realizado alianzas con otras empresas internacionalmente. En todos los casos, se manifestó que la situación económica ha afectado a la actividad empresarial, por un lado, al disminuir el poder de compra de los consumidores, y por otro lado al aumentar el costo de los insumos. Rey Banano del Pacífico hizo puntual énfasis en el precio de los combustibles.

Finalmente, en cuanto a la contribución con el empleo, la mayor facilidad de contratación la manifestó Rey Banano del Pacífico, sin embargo, la rotación es baja, mientras que en la mayoría de las empresas pequeñas la rotación depende del tipo de negocio. Por ejemplo, los casos de las empresas de venta de hidrocarburos indicaron una baja rotación de empleados, mientras que los comerciantes de víveres tienen una mayor rotación.

Los resultados de las pruebas de chi – cuadrado corroboraron que existe dependencia entre las variables analizadas: relación con los clientes, fidelidad de los clientes, reconocimiento sobre el negocio y conocimiento de la competencia. Estas variables estadísticamente analizadas tienen relación las variables de competitividad identificadas desde la teoría, tales como Precios y costos Scott, Lodge (1985); Porter (1990); Diferenciación de producto, Pujari (2010), Hardwick (1998); Desarrollo de nuevos productos Dangelico, Pujari (2010); Satisfacción del cliente Porter (1990).

En cuanto a la propuesta, a pesar de la institucionalidad presente, aún existe una gran brecha por cubrir en términos de desarrollo, por lo que es sumamente importante la creación de una organización especializada en la promoción del emprendimiento y la competitividad, por lo que, en el contexto del presente trabajo se propone la creación del Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ), el cual será un monitor y un promotor del desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento, al mismo tiempo que será un soporte para el desarrollo competitivo de los negocios actualmente en funcionamiento.

### **Recomendaciones**

La primera recomendación después de analizar los factores que afectan la competitividad del sector comercial del cantón Quevedo sugiere la creación del Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ), donde se buscará aportar con la generación de información de

soporte para el desarrollo del sector empresarial del Cantón, que servirá como referencia de consulta para futuros trabajos y emprendimientos. Con la generación de una base de datos para los emprendimientos nuevos y existente, esta base de datos nos permitirá mejorar la competitividad del sector, ya que con los mismos se podrá analizar las deficiencias y puntos fuertes de los sectores con los cuales se planteara estrategias acordes al tipo de negocio.

Además, se recomienda realizar observaciones sobre los factores de incidencia en la competitividad en las actividades de retailing en los mercados de todo el mundo, esto permitirá mantener un enfoque fresco sobre formas y tendencias de realizar negocios en mercados más grandes y exigentes. De la misma forma, se sugiere mantener estudios longitudinales de competitividad en Quevedo, segmentados por sectores.

Después de realizar un análisis descriptivo de la situación actual en términos de competitividad de las PYMES del sector detallista, se recomienda realizar alianzas con negocios que sean complementarios para el área que se desempeña en los sectores comerciales, esto podría permitir reducir costos y generar mayor rentabilidad además de reducir la competencia en el mercado.

realizar una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la competitividad del sector a partir de los resultados de la investigación

Otra recomendación se centra en la necesidad de vincular a las instituciones públicas y a la universidad con el sector empresarial, de tal forma que se diseñen estrategias de desarrollo con responsabilidad compartida. Finalmente se puede involucrar a la Universidad Técnica de Quevedo en la generación de mayores estudios académicos en la población empresarial de la ciudad, de esta forma un centro de emprendimiento y competitividad (CECQ) tendrá el aval y responsabilidad de los sectores empresarial privado, de estudio como universidades y finalmente de área pública.

## Referencias

- Araoz, M. (1998). *La Integración Como instrumento para incrementar la competitividad en un mundo globalizado: perspectivas en la comunidad Andina*. Montevideo: CEFIR.
- Armitage, C., & Conner, M. (2010). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471 - 499. doi:DOI: 10.1348/014466601164939
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. 1 - 218. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (29 de 12 de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (COPCI). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Asamblea Nacional. (21 de 08 de 2018). Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio social. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/LEY-ORGA%CC%81NICA-PARA-EL-FOMENTO-PRODUCTIVO-ATRACCIO%CC%81N-DE-INVERSIONES.pdf>
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders*. Harvard Business Press.
- BCE. (02 de Enero de 2018). *La Economía ecuatoriana creció en 3,8% en el tercer trimestre 2017*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-38-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
- Bocanegra, C., & Vazquez , A. (2012). Productividad en el comercio minorista: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana. *Paradigma económico*, 93 - 113.

- Bradley, J., Macaulay, J., O'Connell, K., Delaney, K., & Pinto, A. (2015). *Comercio minorista de gran trascendencia*. CISCO Consulting Services. Obtenido de [https://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/offers/pdfs/retail.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/offers/pdfs/retail.pdf)
- CEPAL. (2010). *Revista Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, 7 - 223. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37396/RVE100\\_es.pdf;jsessionid=68AC1F01F3495619EB58D554A410CE67?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37396/RVE100_es.pdf;jsessionid=68AC1F01F3495619EB58D554A410CE67?sequence=1)
- Datos Macro. (2018). Índice de Competitividad. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
- Deloitte. (2018). *Las potencias globales del comercio detallista. Las tendencias de las ventas detallistas*. Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2018/Potencias-Comercio-Detallista-2018.pdf>
- Dubelaar, C., Bhargava, M., & Ferrarin, D. (2002). Measuring retail productivity: What really matters? *Journal of Business Research*, 417–426. doi:[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00160-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00160-0)
- Echavarren, B. B. (2014). *Innovación en el comercio minorista*. Obtenido de Universidad del País Vasco : <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17207/INNOVACION%20EL%20COMERCIO%20MINORISTA.pdf?sequence=2>
- El Comercio. (12 de 07 de 2018). *La asociatividad se fortalece*. Recuperado el 12 de 02 de 2019, de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/pages/economia-provincia-rios2.html>
- Feijóo, M. L., Boza, J., Díaz, E., & Andrade, M. (09 de Diciembre de 2013). Diagnóstico de la estructura económica de las PYMES de Quevedo-Ecuador. Quevedo, Ecuador.

- Flores , D., Arguello , L., & Pérez, M. (17 de Junio de 2018). Fortalecimiento de las Mipymes como. *Cuadernos Geográficos* , 239-258.
- García, G. (2012). *Investigacion comercial*. Madrid: ESIC. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=YZ7ESgRZQxgC&pg=PA45&dq=dise%C3%B1o+transversal++descriptivo+DE+LA+INVESTIGACION&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20transversal%20%20descriptivo%20DE%20LA%20INVESTIGACION&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=YZ7ESgRZQxgC&pg=PA45&dq=dise%C3%B1o+transversal++descriptivo+DE+LA+INVESTIGACION&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20transversal%20%20descriptivo%20DE%20LA%20INVESTIGACION&f=false)
- Grajales, T. (27 de Marzo de 2000). *Tipos de Investigacion*. Obtenido de Tipos de Investigacion: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Haskel, J., Ron S. , J., Kazuyuki , M., & Sadun, R. (17 de Julio de 2007). *Retail Market Structure and Dynamics: A Three Country Comparison of Japan, the U.K. and the U.S.* Obtenido de Harvard business school: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=36967>
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en Ecuador. Fascículo Provincial Los Ríos*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/los\\_rios.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/los_rios.pdf)
- INEC. (2012). *Análisis sectorial*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de El Comercio Minorista contribuye a la generación de empleo en el Ecuador: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>
- Krugman, P. (1994). *Competitiveness: A Dangerous Obsession. Foreign Affairs*. Cambriega : The MIT Press.
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administracion y Economia*. Mexico: Pearson Education.
- Luce, S. (2013). *Informe sobre el sector minorista mundial*. Buenos Aires: UNI Global Union.



- Luce, S. (2013). *Informe sobre el sector minorista mundial*. UNI Global Union.
- Navarrete, M., Hernandez , T., & Corichi , A. (2014). Determinantes de la competitividad y productividad de pymes y su relación con la Integración vertical. Hldalgo, Mexico.
- Nguimkeu, P. (2009). Some Effects of Business Environment on Retail Firms. Estados Unidos. Obtenido de Georgia State University.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. New York: The free Press.
- Revista Percápita. (01 de 03 de 2018). *Ley de Emprendimiento e Innovación: Una apuesta a la reactivación económica*. Obtenido de <https://revistapercapita.com/ley-de-emprendimiento-e-innovacion-una-apuesta-a-la-reactivacion-economica-%E2%80%A8/>
- Salmon, W., & Tordjman, A. (1989). The internationalisation of retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 2(17 ), 3–16.
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Sellers, R., & Mas, F. (2007). *Universidad de alicante* . Obtenido de Factores determinantes de la eficiencia en distribución comercial minorista .
- Swoboda, B., Elsner, S., & Morschett, D. (2014). Preferences and Performance of International Strategies in Retail Sectors: An Empirical Study. *Long Range Planning*, 1–18.
- Treadgold, A. (1988). Retailing without frontiers. *Retail and Distribution Management* , 16 (6), 8–12.

## Anexos

### Negocios entrevistados en la ciudad de Quevedo



*Ilustración 1 Logotipo Gaby Store*



*Ilustración 2 Interior de Gaby Store*



*Ilustración 3 Exteriores Gaby Store*



*Ilustración 4 Asesores y Auditores Asein*

**Mecánica Automotriz de Multiservicios**  
**"HNOS. CARRIÓN"**

- Mantenimiento Automotriz
- Diagnóstico computarizado en fallas Eléctricas y Mecánicas.
- Limpieza de Inyectores a Gasolina, Etc.

Técnico **Alberto Carrión** 0992239729  
 SERVICIO AUTORIZADO San José Sur calle 4ta. y la B. esquina  
 QUEVEDO - LOS RÍOS - ECUADOR

*Ilustración 5 Mecánica Automotriz de multiservicios Carrión*



*Ilustración 6 Aceites y lubricantes multipartes Fon Fay*



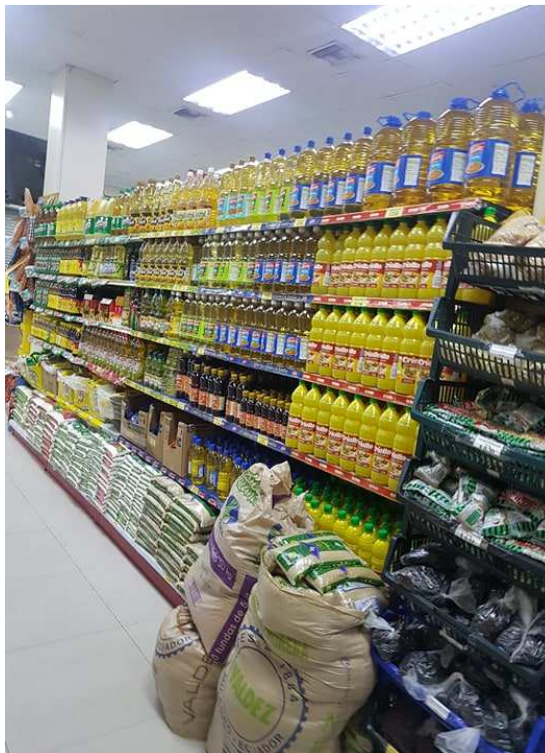
*Ilustración 8 interior de Comercial Fon Fay*



*Ilustración 7 Productos Fon Fay*



*Ilustración 9 Comercial Litardo*



*Ilustración 10 Productos Comercial Litardo*



*Ilustración 13 Arroz*



*Ilustración 11  
Entrevista Cámara  
Comercio*



*Ilustración 12  
Exteriores Cámara  
Exteriores*



CÁMARA DE  
COMERCIO  
DE QUEVEDO

*Ilustración 14 Logotipo Cámara de Comercio*



*Ilustración 15 Logotipo ReyBanpac*



*Ilustración 16 Personal ReyBanpac Entrevista departamento financiero Ing. Jamil Rizzo, MBA*





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Vásquez García Héctor Francisco**, con C.C: # 0950823484 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Modelo de gestión aplicado a las pymes del sector comercial para lograr la competitividad en el mercado de la ciudad de Quevedo**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de marzo de 2019**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Vásquez García Héctor Francisco**

C.C: **1205640244**

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Modelo de gestión aplicado a las pymes del sector comercial para lograr la competitividad en el mercado de la ciudad de Quevedo.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	Vásquez Garcia Héctor Francisco		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Cynthia L. Román Bermeo Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>20 de marzo de 2019</b>	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>72</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Modelo de Negocios, Negociación, Emprendimiento</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	<b>competitividad, productividad, recursos, mercados, innovación, desarrollo</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis del sector comercial minorista en Ecuador, a través del análisis de una muestra levantada en el cantón Quevedo de la Provincia de Los Ríos, con la finalidad de obtener información del sector que permita plantear una propuesta estratégica de desarrollo para mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) del sector. Se aplicaron ambos enfoques en la investigación, tanto cuantitativos como cualitativos para realizar el levantamiento y análisis de datos. Primeramente, se realizó una investigación exploratoria a través de entrevistas a un representante de la Cámara de Comercio de Quevedo, y un estudio de casos a varios representantes del sector comercial de la ciudad, a representantes de servicios complementarios y, a un empresario exportador para realizar un contraste de la competitividad. Los resultados de las pruebas de chi – cuadrado corroboraron que existe dependencia entre las variables analizadas: relación con los clientes, fidelidad de los clientes, reconocimiento sobre el negocio y conocimiento de la competencia. Estas variables estadísticamente analizadas tienen relación las variables de competitividad identificadas desde la teoría, tales como Precios y costos Scott, Lodge (1985); Porter (1990); Diferenciación de producto, Pujari (2010), Hardwick (1998); Desarrollo de nuevos productos Dangelico, Pujari (2010); Satisfacción del cliente Porter (1990). Como propuesta, el Centro de Emprendimiento y Competitividad de Quevedo (CECQ), será un monitor y un promotor del desarrollo de nuevos proyectos de emprendimiento, al mismo tiempo que será un soporte para el desarrollo competitivo de los negocios actualmente en funcionamiento.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 052758287	Hectorvasquez2hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804601 Ext. 1637		
	<b>E-mail:</b> cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			