



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA
GUANO EXPRESS, DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2020.

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

LENIN JOEL BARAHONA GUSQUI

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA
GUANO EXPRESS, DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2020.

Trabajo de integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: LENIN JOEL BARAHONA GUSQUI

DIRECTOR: ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, LENIN JOEL BARAHONA GUSQUI

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, LENIN JOEL BARAHONA GUSQUI, declaro que el presente de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citadas y referenciadas.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 1 de abril de 2022



Lenin Joel Barahona Gusqui

CI: 0604736355

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA GUANO EXPRESS, DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2020**. Realizado por el señor: **LENIN BARAHONA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
PhD. LILIANA FUNES SAMANIEGO PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2022-04-01 _____
Ing. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2022-04-01 _____
Ing. ANGEL BOLÍVAR BURBANO PÉREZ MIEMBRO DE TRIBUNAL	_____	2022-04-01 _____

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida, al igual por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Lenin

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos eh logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres. Agradezco a los docentes de la Carrera de Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

Lenin

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
1.1.	Antecedentes de Investigación	5
1.2.	Marco Teórico	7
1.2.1.	<i>Competitividad.....</i>	<i>7</i>
1.2.2.	<i>Teoría de la competitividad</i>	<i>7</i>
1.2.3.	<i>Importancia de la competitividad</i>	<i>8</i>
1.2.4.	<i>La competitividad como fuente de productividad.....</i>	<i>9</i>
1.2.5.	<i>Definición de competitividad empresarial</i>	<i>9</i>
1.2.6.	<i>El análisis de la competencia.....</i>	<i>10</i>
1.2.7.	<i>Pasos en el análisis de la competencia</i>	<i>10</i>
1.2.8.	<i>Competitividad y los valores de una empresa.....</i>	<i>12</i>
1.2.9.	<i>La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones</i>	<i>13</i>
1.2.10.	<i>Tipos de competencia empresarial.....</i>	<i>13</i>
1.2.10.1.	<i>Competitividad sistémica</i>	<i>14</i>
1.2.10.2.	<i>Competitividad estática.....</i>	<i>14</i>
1.2.10.3.	<i>Competitividad dinámica</i>	<i>14</i>
1.2.10.4.	<i>Competitividad espuria</i>	<i>14</i>
1.2.10.5.	<i>Competitividad auténtica</i>	<i>14</i>
1.2.10.6.	<i>Competitividad interna.....</i>	<i>15</i>
1.2.10.7.	<i>Competitividad externa</i>	<i>15</i>
1.2.11.	<i>Análisis de competitividad.....</i>	<i>15</i>
1.2.12.	<i>Competitividad aplicada al campo empresarial</i>	<i>16</i>

1.2.13.	Modelos de Competitividad	17
1.2.13.1.	<i>Diamante de la competitividad.</i>	17
1.2.13.2.	<i>La importante contribución de Porter a la dirección de empresas</i>	18
1.2.13.3.	<i>Modelo causal de competitividad basado en los recursos</i>	19
1.2.13.4.	<i>Competitividad sistémica</i>	20
1.2.13.5.	<i>Niveles de análisis de la competitividad</i>	20
1.2.14.	Competitividad como función de la productividad, eficiencia y calidad.	22
1.2.15.	Servicio de transporte	22
1.2.15.1.	<i>Clasificación según el tipo</i>	23
1.2.16.	Tendencias competitivas del transporte de pasajeros	23
1.2.16.1.	<i>Tendencias competitivas a nivel mundial</i>	23
1.2.16.2.	<i>Líneas de acción de competitividad en el transporte</i>	23
1.2.16.3.	<i>Líneas de acción de competitividad en el transporte de Ecuador</i>	24
1.2.16.4.	<i>Modelo ecuatoriano que incentiva la competitividad</i>	25
1.2.16.5.	<i>La Competitividad de las empresas de transporte según la cobertura del área de servicio</i>	26
1.2.17.	Estrategia competitiva	27
1.2.18.	¿Qué clases de estrategia competitiva existen?	28
1.2.18.1.	<i>Estrategia competitiva de liderazgo en costes</i>	28
1.2.18.2.	<i>La estrategia competitiva de diferenciación</i>	29
1.2.18.3.	<i>Características de la estrategia de enfoque según Porter</i>	30

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	32
2.1.	Enfoque de investigación	32
2.1.1.	<i>Enfoque de investigación</i>	32
2.2.	Nivel de Investigación	32
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	32
2.2.2.	<i>Investigación Descriptiva</i>	32
2.3.	Diseño de Investigación	32
2.3.1.	<i>Investigación de campo</i>	33
2.3.2.	<i>Investigación documental</i>	33
2.4.	Población y muestra	33
2.4.1.	<i>Población</i>	33
2.4.2.	<i>Muestra</i>	33

2.5.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.	34
2.5.1.	<i>Método Deductivo</i>	34
2.5.2.	<i>Método Inductivo</i>	34
2.5.3.	<i>Método Analítico</i>	35
2.6.	Técnica e instrumentos	35
2.6.1.	<i>Instrumentos</i>	36
2.7.	Idea a Defender	36
2.7.1.	<i>Variables.</i>	36

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO	37
3.1.	Análisis e interpretación de resultados	37
3.1.1.	<i>Técnica - Entrevista</i>	37
3.1.2.	<i>Técnica – Encuesta</i>	38
3.2.	Propuesta	40
3.2.1.	<i>Título</i>	40
3.2.2.	<i>Objetivos</i>	40
3.2.3.	<i>Estructura</i>	41
3.2.4.	<i>Desarrollo del análisis de competitividad</i>	42
3.2.4.1.	<i>Presentación de la Empresa</i>	42
3.2.4.2.	<i>Condiciones de Factores</i>	46
3.2.4.3.	<i>Condiciones de la Demanda.</i>	47
3.2.4.4.	<i>Industrias Conexas y de Apoyo</i>	49
3.2.4.5.	<i>Estrategia, Estructura y Rivalidad.</i>	51
3.2.4.6.	<i>Análisis de los Factores Primarios</i>	53
3.2.4.7.	<i>Análisis Competitivo referente a indicadores financieros</i>	62
3.2.4.8.	<i>Análisis del Componente diferenciador: Gestión Organizacional</i>	65
3.2.5.	<i>Estrategias de competitividad</i>	66
3.2.5.1.	<i>Estrategias propuestas para mejorar la competitividad de Guano Express según los factores analizados.</i>	66
3.2.5.2.	<i>Estrategia de implementación de medidas sanitarias</i>	69
3.2.5.3.	<i>Estrategia de implementación de registros para la calidad en el transporte de pasajeros de Guano Express</i>	70
3.2.5.4.	<i>Estrategia de implementación de políticas empresariales</i>	70
3.2.5.5.	<i>Estrategia para la implementación del enfoque de Dirección en la empresa</i>	71

CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA	
GLOSARIO	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población Cantón Guano.....	33
Tabla 1-3:	Fuerzas de Porter	38
Tabla 2-3:	Encuesta aplicada a clientes externos	39
Tabla 3-3:	Valores financieros clave	43
Tabla 4-3:	Condiciones de Factores.....	46
Tabla 5-3:	Demanda de transporte del cantón.....	47
Tabla 6-3:	Ubicación de la demanda.....	48
Tabla 7-3:	Condiciones de la demanda	49
Tabla 8-3:	Industrias Conexas.....	50
Tabla 9-3:	Estrategia, Estructura y Rivalidad	52
Tabla 10-3:	Análisis de los factores primarios.....	53
Tabla 11-3:	Calidad del servicio	53
Tabla 12-3:	Servicio al cliente	54
Tabla 13-3:	Precio del producto o servicio	54
Tabla 14-3:	Características técnicas del servicio	55
Tabla 15-3:	Gestión de ventas.....	56
Tabla 16-3:	Infraestructura.....	56
Tabla 17-3:	Innovación del servicio.....	57
Tabla 18-3:	Soporte técnico	58
Tabla 19-3:	Personal técnico.....	59
Tabla 20-3:	Tiempo de entrega	59
Tabla 21-3:	Producto.....	60
Tabla 22-3:	Principales resultados de factores específicos	61
Tabla 23-3:	Análisis Competitivo financiero.....	62
Tabla 24-3:	Cálculo de los costos operativos anuales.....	64
Tabla 25-3:	Cálculo para los costos variables unitarios	64
Tabla 26-3:	Cálculo para la cantidad de pasajeros en equilibrio.....	65
Tabla 27-3:	Registros de calidad en el transporte de pasajeros.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Diamante de la Competitividad.....	18
Figura 2.1:	Modelo de Competitividad.....	19
Figura 1-3:	Estructura del diamante de Michael Porter	41
Figura 2-3:	Organigrama	42
Figura 3-3:	Objetivos de calidad.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Condiciones de factores.....	47
Gráfico 2-3:	Condiciones de la demanda	49
Gráfico 3-3:	Industrias conexas y de apoyo	51
Gráfico 4-3:	Estrategia, Estructura y Rivalidad	52
Gráfico 5-3:	Servicio al cliente	54
Gráfico 6-3:	Precio de producto o servicio	55
Gráfico 7-3:	Técnicas de servicio	55
Gráfico 8-3:	Gestión de ventas.....	56
Gráfico 9-3:	Infraestructura	57
Gráfico 10-3:	Innovación de servicio.....	58
Gráfico 11-3:	Soporte técnico.....	58
Gráfico 12-3:	Personal técnico.....	59
Gráfico 13-3:	Tiempo de entrega.....	60
Gráfico 14-3:	Producto	60
Gráfico 15-3:	Factores específicos.....	62
Gráfico 16-3:	Variaciones de indicadores financieros	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

RESUMEN

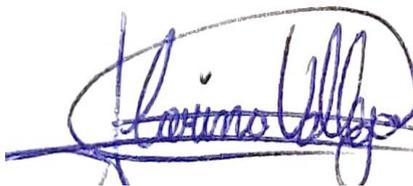
El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar un análisis de competitividad de la Compañía Guano Express Ltda. Tomando en cuenta que el análisis de competitividad contribuye a la identificación de los factores internos y externos que posibilitan el giro del negocio y sus principales ventajas y desventajas competitivas ante empresas del mismo sector. Siendo así, se trabajó con una metodología con un enfoque cualitativa, a través de métodos inductivos deductivos, y analíticos con la utilización de técnicas de investigación para la recolección de información con el uso de los respectivos instrumentos. Determinando como resultados principales la identificación de los factores, que posibilitan a la Sociedad Guano Express a ser competitiva y a su vez elementos que la convierten en una empresa con un nivel mínimo de liderazgo en su mercado. Ante estos resultados, el capítulo tres expone una discusión de los diferentes factores y el nivel alcanzado en esta evaluación y propone una solución práctica a través de un conjunto de estrategias que involucra a todos los niveles de la organización, siendo entre las principales estrategias competitivas la implementación de un constante monitoreo de la demanda y las alianzas estratégicas para la apertura de nuevas rutas que puede cubrir la flota vehicular de la empresa, así como la tecnificación en sus procesos financieros y acciones efectivas para el fortalecimiento del talento humano y su relación con las medidas de bioseguridad. Concluyendo así que el análisis realizado contribuye a identificar los principales errores en el manejo de los factores competitivos pero que pueden mejorar siguiendo una adecuada gestión de sus recursos.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, < ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD>, < ESTRATEGIAS>, < GESTIÓN >; < SECTOR TRANSPORTE>

ABSTRACT

The objective of this research work was to develop a competitiveness analysis of the Guano Express Ltda Company. Taking into account that the competitiveness analysis contributes to the identification of internal and external factors that enable the business and its main advantages and disadvantages. competitive with companies in the same sector. Thus, we worked with a methodology with a qualitative approach, through inductive, deductive and analytical methods with the use of research techniques for the collection of information with the use of the respective instruments. Determining as main results the identification of the factors that enable the Guano Express Society to be competitive and in turn its elements that will define it in a company with a minimum level of leadership in its market. Given these results, chapter three exposes a discussion of the different factors and the level reached in this evaluation and proposes a practical solution through a set of strategies that involves all levels of the organization, being among the main competitive strategies the implementation of constant monitoring of demand and strategic alliances for the opening of new routes that the company's vehicle fleet can cover, as well as the modernization of its financial processes and effective actions to strengthen human talent and its relationship with biosecurity measures. Thus concluding that the analysis carried out contributes to identifying the main errors in the management of competitive factors but that they can improve by following an adequate management of their resources.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <COMPETITIVENESS ANALYSIS>, <STRATEGIES>, <MANAGEMENT>; < TRANSPORT SECTOR>



Lcda. CARINA FERNANDA VALLEJO BARRENO

CI: 0603925611

INTRODUCCIÓN

Para las empresas la competitividad se relaciona con la participación en el mercado, rentabilidad, valor agregado, productividad, calidad y en general factores que pueden medirse; sin embargo, la competitividad de una empresa no se refleja en uno solo o grupo de indicadores, la competitividad se relaciona adicionalmente con otros factores como estrategia, conocimiento e innovación entre algunos otros factores.

La definición de competitividad desde un punto de vista económico se lo define como la “capacidad de una organización pública o privada de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. Es importante tener presente la diferencia entre ventaja comparativa y ventaja competitiva; ya que es aquí donde se genera el principal problema de las empresas para lograr proyectar y lograr un posicionamiento de liderazgo en su mercado.

En Ecuador la competitividad está ligada al manejo de recursos de forma eficaz de tal manera que la empresa sea reconocida y logre un nombre posicionado dentro del mercado nacional; sin embargo, no existe un adecuado lineamiento o recomendación que incentive a las empresas a contar con un análisis progresivo o al menos temporal que procure analizar los factores que puedan causar una deserción de las empresas en el mercado, además que motiven a identificar cuáles son sus principales debilidades que no permiten crecer o tomar un liderazgo en su proceso comercial. Según, la Cámara de Comercio de la ciudad de Quito, el 19% de las empresas buscan una ventaja competitiva, por el contrario, señala Rodríguez (2019) que todas las empresas analizan su situación comparándola frente a otras del sector y posiblemente con la más grande, desvirtuando así su proceso de análisis retrospectivo. Al no ejecutar este tipo de análisis técnico ha provocado gran deserción en empresas de todo el país, como es el caso de la Provincia de Chimborazo donde según fuentes como la Supercías (2017, p.8) “se puede ubicar a un 6% del conglomerado empresarial optar por un cierre anticipado” o como manifiesta Fernández (2018) un escape ante la no adaptación del mercado, la falta de conocimiento del modelo de negocio de sus competidores y falta de contingente humano.

En el Cantón Guano es importante reconocer que existe una gran proliferación de empresas legalmente constituidas y es una de las ventajas con las que cuenta el cantón; sin embargo, es complejo que estas empresas busquen mecanismos o recursos que motiven a evaluarse continuamente planteando estrategias que mejoren sus niveles económicos y financieros, ya sea para propietarios o socios inversionistas y en el caso del sector de transporte no ha sido la excepción, pudiendo así identificar que es un sector que no ha logrado liderazgo ni

posicionamiento a nivel provincial por la oferta de sus servicios y donde los factores que contribuyen a la competitividad del sector no han sido identificados y evaluados para su adecuado tratamiento; por lo que, es necesario que las empresas pertenecientes a este segmento consideren un análisis priorizando estos factores que pueden brindar una ventaja competitiva en el mercado.

Por todo esto es preciso que, Guano Express Sociedad Anónima siendo parte de las empresas del sector transporte del Cantón Guano, realice un análisis de competitividad para obtener una gran fuente de conocimiento para su modelo de negocio, ya que contará con dos escenarios, el primero podrá identificar qué es lo que su equipo administrativo está haciendo bien para adoptar buenas ideas, mejorarlas e implementarlas en su negocio.

El segundo será determinar qué errores cometen sus competidores para asegurarse de que su empresa no los cometa. De esta manera conseguirá clientes más satisfechos y podrá diferenciarse de los demás por una oferta bien sólida y sea este análisis parte de su plan de gestión pudiendo replicar en otras empresas del mismo sector. Cabe señalar que, desde su constitución en abril de 2004, la empresa no ha realizado un análisis técnico y no ha considerado entre su gestión valorar sus procesos y servicios realizados; por lo que en la actualidad y luego de varios años en el mercado no ha logrado consolidarse como una empresa líder o ampliamente reconocida en su segmento.

Formulación del problema

¿De qué manera el Análisis de Competitividad, ayudará a incrementar la rentabilidad de Guano Express Sociedad Anónima y cómo contribuirá en el desarrollo y crecimiento del sector transportista de la ciudad de Guano provincia de Chimborazo?

Delimitación del problema

Área: Finanzas y Administración

Campo: Finanzas

Aspecto: Análisis de Competitividad

Delimitación espacial:

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Guano

Delimitación espacial: Guano Express Sociedad Anónima

Sistematización del problema

¿De qué manera ayudará el Análisis de Competitividad en Guano Express Sociedad Anónima, con respecto a la rentabilidad de esta?

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo se justifica con la propuesta planteada que favorece a la Sociedad Anónima Guano Express, para mejorar la oferta en sus servicios dando así una ventaja competitiva en su mercado y contribuyendo a su desarrollo económico y financiero, donde sus accionistas podrán obtener un mejor nivel de rentabilidad y la comunidad un servicio diferenciado que proyecte su sustentabilidad y liderazgo en el sector transportista estudiantil local.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar los factores que contribuyen a la competitividad de la Sociedad Anónima Guano Express.

Objetivos específicos

- Definir los modelos de competitividad identificando los factores que contribuyen a la competitividad de las empresas del sector de transporte.
- Escoger una metodología analítica de competitividad para la Sociedad Anónima Guano Express a través del uso de métodos definidos.
- Proponer una estrategia de competitividad que contribuya al desarrollo económico financiero de la Sociedad Anónima Guano Express.

Para resolver esta problemática se presenta el siguiente trabajo de investigación desarrollado en tres capítulos distintos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: Marco Teórico Referencial, este capítulo trata del contenido de investigaciones realizadas referentes al tema propuesto, contiene antecedentes de trabajos desarrollados y en su conjunto al marco teórico utilizado para el levantamiento del análisis de competitividad.

Capítulo II: Marco Metodológico, cuenta con información del diseño, nivel y tipo de investigación que se ha realizado, además de las técnicas e instrumentos implementados para la recolección de información.

Capítulo III: Marco Propositivo, en este capítulo se encontrará los resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas de investigación y a su vez el desarrollo del modelo elegido para realizar el estudio de competitividad de la empresa Guano Express Finalmente se plantearán la conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Dentro de las diferentes investigaciones que se relacionan con el presente tema referente al estudio de competitividad, después de una revisión exhaustiva se ha tomado como referencia los más relevantes:

Tema 1: Análisis de competitividad de la empresa BIOMÉTRIKA

Autor: Hugo Lara.

Universidad: Andina Simón Bolívar.

El estudio pretendió realizar un análisis de la competitividad de una empresa del sector de tecnología de la información tomando como caso de estudio la empresa Biométrica. Del estudio realizado se observa que la competitividad de la empresa Biométrica se basa en primer lugar en el servicio al cliente seguido por la preparación técnica del personal y en tercer lugar se ubican los factores, producto o servicio, el tiempo de entrega y soporte técnico (Lara, 2021).

Tema 2: Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017.

Autor: Julia Victoria Costa.

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Las conclusiones se determinaron en base a los resultados de la investigación, así como, a la hipótesis que se planteó al inicio de la investigación, que dice: el establecer una estrategia competitiva le serviría a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para identificar su ventaja competitiva y por ende permitirá diversificar su producción y ampliar su mercado exportador. La Asociación si cuenta con una ventaja competitiva, que tiene que ser direccionada en una forma más técnica para mejorar su rentabilidad y su estructura como empresa (Costa, 2018).

Tema 3: Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la empresa de Transporte terrestre Virgen del Carmen, en la provincia de El Oro.

Autor: Carlos Márquez Ulloa

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Las conclusiones se determinaron en base a los resultados de la investigación, así como, a la hipótesis que se planteó al inicio de la investigación, que dice: el establecer una estrategia competitiva le serviría para identificar su ventaja competitiva y por ende permitirá diversificar su producción y ampliar su mercado exportador. La Asociación si cuenta con una ventaja competitiva, que tiene que ser direccionada en una forma más técnica para mejorar su rentabilidad y su estructura como empresa

Tema 4: Análisis Competitivo del Sector del Transporte Interprovincial en la Provincia del Guayas

Autor: Carlos Márquez Ulloa

Universidad: Universidad Estatal del Ecuador

Las conclusiones se determinaron en base a los resultados de la investigación, así como, a la hipótesis que se planteó al inicio de la investigación, que dice: el establecer una estrategia competitiva le serviría para identificar su ventaja competitiva y por ende permitirá diversificar su producción y ampliar su mercado exportador. La Asociación si cuenta con una ventaja competitiva, que tiene que ser direccionada en una forma más técnica para mejorar su rentabilidad y su estructura como empresa.

Tema 5: Análisis de las Estrategias Competitivas del Sector del Transporte Público, Taxis La Merced, de la ciudad de Loja para el periodo 2016-2018.

Autor: Sandra Guijarro.

Universidad: Universidad Técnica de Loja

Las conclusiones se determinaron en base a los resultados de la investigación, así como, a la hipótesis que se planteó al inicio de la investigación, que dice: el establecer una estrategia competitiva le serviría para identificar su ventaja competitiva y por ende permitirá diversificar su producción y ampliar su mercado exportador. La Asociación si cuenta con una ventaja competitiva, que tiene que ser direccionada en una forma más técnica para mejorar su rentabilidad y su estructura como empresa.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro para competir. En el ámbito económico la competitividad juega un rol fundamental en empresas y países, definiendo así la aptitud de cada uno para poder mantenerse en el mercado. Las ventajas comparativas influyen de forma determinante ya que las mismas proporcionarán el alcance, sostenimiento y mejoramiento en cuanto a la posición socioeconómica en que se encuentre. (Armijos, 2022)

Las ventajas comparativas involucran aquellos recursos que posee una empresa (materia prima, tecnología, conocimientos, entre otras) y por los cuales destaca en comparación con otra empresa que dispone de ellos, pero en menor medida o que simplemente no los tiene.

Cuando una empresa busca competitividad, significa que está planteando nuevos métodos de negocios y estrategias de mercado que le propinen una evolución positiva y trascendente, y de esa manera adaptarse al modelo económico actual.

Una empresa logra competitividad a base de experiencia y aprendizaje a través de los años en donde la influencia de sus dirigentes, accionistas, empleados, del Estado y la sociedad marcan el rumbo de esta.

1.2.2. Teoría de la competitividad

El presente capítulo describe el término competitividad de acuerdo con la definición y concepción de diferentes autores que la explican desde la perspectiva país y empresa. De igual manera se aborda la competitividad como función de la productividad, eficiencia y calidad como factor aliado del crecimiento de las empresas, al procurar un análisis a tiempo que contribuya a desarrollar estrategias de posicionamiento hacia el futuro.

En los últimos años, el término competitividad se ha utilizado con mucha frecuencia en diferentes contextos, desde un ámbito territorial y organizacional, con el propósito de establecer qué tan sostenibles pueden ser las organizaciones en el entorno, de acuerdo con la capacidad para generar valor agregado, estrechamente relacionado con el potencial de los sectores productivos. En este sentido, emergen factores relacionados con el grado de desarrollo del sistema objeto de

análisis, así como los determinantes y la variación de actores estratégicos que diferencian las regiones, las empresas y los países.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2021) define competitividad como la capacidad de competir y la rivalidad para la consecución de un fin. Una definición muy concreta, que enmarca la esencia de la competitividad, que no es más que la capacidad que tienen las organizaciones para sostenerse en el mercado.

Uno de los autores más citados en el tema de la competitividad es Michael Porter, quien, en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, define la competitividad como:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional (Porter, 2008, p. 18).

Desde un enfoque empresarial, Porter (2021, p.18) establece la competitividad como capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

1.2.3. Importancia de la competitividad

Analizar la competencia es fundamental a la hora de alcanzar los objetivos del negocio. Y es que este análisis le permitirá, según Lazzati (2018, pág. 1):

- Comprender cómo se posiciona su negocio en el mercado
- Qué oportunidades tiene dentro del mismo
- Cómo puede destacar frente a sus competidores para convertirse en la principal opción de sus clientes.

1.2.4. La competitividad como fuente de productividad

La competitividad es utilizada en varios argumentos y asume diferentes roles en el sector productivo, este factor contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones y empresas generando un valor diferenciador (Rodríguez-Álvarez & Pérez-Martínez, 2016). Antes de definir la competitividad debemos entender qué es la productividad según (Marvel-Cequea, et al., 2011), se refiere que es el comportamiento del individuo que produce bienes o servicios eficientemente, generando resultados positivos para un desarrollo económico, tecnológico, social y ambiental que contribuye alcanzar una meta a corto o largo plazo. A lo largo del tiempo la competitividad ha sido referida por varios autores para poner en práctica ideas necesarias para el desarrollo de la productividad (Vivar-Astudillo, Erazo-Álvarez, & Narváez-Zurita, 2020).

1.2.5. Definición de competitividad empresarial

La competitividad empresarial se define como la capacidad de una empresa para hacer rentable su negocio gracias a la implementación de estrategias que supongan una ventaja competitiva respecto a sus rivales en el mercado.

Esta ventaja competitiva se puede asentar en base a diferentes factores: mejores productos, procesos de producción más efectivos, precios más asequibles, reducción de costes, calidad superior. Es un concepto íntimamente relacionado con la competencia empresarial o la competitividad económica. En cualquier caso, cada empresa es distinta y los factores que pueden hacer rentable un negocio varían en función de cada caso.

Por ello, es fundamental que cada empresa se pregunte cuáles son los objetivos del negocio y cómo se puede alcanzar la competitividad deseada.

¿Tengo un producto superior a la competencia?

¿Puedo competir en precios con el resto de agentes del mercado?

¿Está mi empresa preparada para expandirse nacional o internacionalmente?

¿En qué áreas es necesario invertir para mejorar la competitividad empresarial?

¿Hay demandas no satisfechas en el mercado?

¿Qué acciones debo llevar a cabo para mejorar mi estrategia de producto, precio o marketing?

Estas son solo algunas de las preguntas que hay que hacerse a la hora de mejorar la competitividad empresarial. Hay que tener en cuenta que no se trata de un concepto absoluto, sino que se puede

analizar y medir desde diferentes perspectivas, en función de la envergadura de la empresa, su sector de negocio, situación respecto a la competencia, y muchos otros factores (Armijos, 2022).

1.2.6. El análisis de la competencia

El análisis de la competencia es el proceso que pone en práctica una empresa para saber cómo actuar en el ambiente competitivo, el cual empieza reconociendo a sus competidores para determinar cuáles son sus principales objetivos, estrategias, puntos débiles y fuertes.

No obstante, el análisis de la competencia es una herramienta muy importante para cualquier empresa que se encuentra orientada hacia el mercado. Sin duda, para que las empresas alcancen el éxito en un mercado altamente competitivo, todas las decisiones relacionadas sobre estrategias y tácticas de marketing que van a implementar, deben fundamentarse con la forma de actuar y de reaccionar de los competidores (Frey, 2022).

Por otra parte, los aspectos más relevantes que las empresas deben conocer sobre sus competidores se basan en el conocimiento sobre sus productos, precios, procesos de comunicación y de distribución (Frey, 2022).

1.2.7. Pasos en el análisis de la competencia

De cualquier manera, los pasos en el análisis de la competencia son primero identificar a los competidores, luego conocer y evaluar su forma de actuar dentro del mercado y finalmente determinar estrategias de cómo se va a defender o cómo vamos a enfrentarnos a los competidores

1. ¿Quiénes son los competidores?

Toda empresa puede identificar a sus competidores y clasificarlos de la siguiente manera:

a. Competidores directos

Resulta que los competidores directos, son todas las empresas que producen un producto muy similar al nuestro, se dirigen al mismo segmento de mercado o utilizan una estrategia de precio muy parecida a la nuestra.

b. Competidores indirectos

Por otro lado, los competidores indirectos son todos los competidores que producen un producto para cubrir una misma necesidad y como consecuencia están buscando obtener la preferencia del consumidor y llegar a tener ingresos por medio de las ventas generadas. Por lo general producen productos sustitutos.

c. Competidores del mismo sector

Ahora un competidor considerado dentro del mismo sector es aquel que produce bienes y servicios dentro del mismo sector de producción.

d. Competidores dentro del mercado

Luego, un competidor dentro del mercado es cualquier empresa que produce cualquier bien o servicio para satisfacer una misma necesidad. Claro que, el competidor dentro del mercado amplía enormemente la capacidad competitiva de una empresa porque permite reconocer a muchos más competidores y estar más atentos a las acciones y estrategias que toman y aplican.

e. Competidor real

Mientras que un competidor real es toda empresa que podemos identificar fácilmente porque actualmente se encuentran compitiendo en nuestro mercado, es fácil conocerlo y saber cómo se comporta en el entorno competitivo.

f. Competidor potencial

Del mismo modo, el competidor potencial es el más peligroso para una empresa, porque como aún no está presente en el mercado, es más difícil saber cómo actuará dentro del entorno competitivo y muchas veces no estamos preparados para enfrentarlo.

2. Conocimiento y evaluación de la competencia

La información que más le interesa a una empresa sobre sus competidores, es la siguiente:

a. Los objetivos y estrategias

Sobre todo, los objetivos y estrategias de cada empresa permiten determinar a qué le están dando mayor importancia; es decir si lo que les interesa es la participación de mercado, las utilidades, el crecimiento, el liderazgo tecnológico o de servicio (Armijos, 2022).

b. Puntos fuertes y débiles

Por lo visto, el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los competidores nos permiten responder mejor a sus ataques al momento de defendernos o si por el contrario tomamos la iniciativa de ir contra la competencia sabemos cuáles son los puntos débiles que podemos aprovechar (Armijos, 2022).

3. Con qué competidores se va a interactuar

Este último paso nos permite definir con qué tipo de competidores vamos a relacionarnos y de esa forma adecuar nuestras estrategias de marketing para responder mejor.

En realidad, al elegir con que empresas vamos a competir, podemos escoger a los competidores débiles o subordinados que son los que generalmente pierden, puesto que tienen menos recursos y posibilidades para competir. En cambio, si escogemos a los competidores fuertes o dominantes, estos son los que por lo regular ganan en el contexto competitivo porque están mejor capacitados y cuentan con mejores posibilidades para atacar o defenderse (Armijos, 2022).

De todas formas, si una empresa verdaderamente quiere innovar y evolucionar es mejor que escoja competir con competidores fuertes, pero también debe medir sus fuerzas para no únicamente salir perdiendo. Finalmente, para toda empresa es importante conocer a su competencia, porque esto les permite capacitarse mejor para reaccionar ante un ataque y poder defenderse de la mejor manera posible. Si por el contrario la empresa toma la iniciativa de atacar debe advertir las fortalezas y las debilidades de su competidor para tomar las mejores decisiones de cómo hacerle frente (Armijos, 2022).

1.2.8. Competitividad y los valores de una empresa

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Los valores son la “personalidad” de la empresa, ya que resumen en seis o siete conceptos (no se aconseja elegir muchos más) el modo de proceder de la misma (Torres, 2022).

Los valores no deberían reflejar el deseo o la expectativa de los dirigentes o fundadores de la empresa, ni los cometidos puntuales de la misma (todo eso pertenece a su misión y visión), sino los principios éticos reales, actuales, en base a los que se asienta la cultura de la empresa (Torres, 2022).

Para formular o hallar los valores de una empresa, basta con procurar respuesta a unas pocas preguntas:

¿En qué creemos como empresa?

¿Si la empresa fuera un individuo, cómo sería?

¿A qué aspectos de nuestro proceder prestamos más atención?

Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos, y operarán como una forma de educación empresarial dentro de la misma. A fin de cuentas, una organización tiene el espíritu de quienes trabajen en ella.

Los valores de una empresa y la importancia en competitividad: Sin valores bien definidos y sobre todo bien afianzados en su personal, una empresa tendrá una imagen pública errática o irregular, lo cual se traduce en que su clientela e inversores no sabrán a ciencia cierta qué tipo de conductas esperar de ella. Todo esto va en detrimento de la credibilidad de la empresa, y en tiempos de redes sociales y fidelización clientelar, pocas cosas son más importantes que convencer al público objetivo de que puede confiar en la organización.

No existen valores buenos y malos per se. Simplemente se trata de posturas de cara al ejercicio empresarial que, no obstante, tendrán consecuencias a lo interno y externo de la organización.

1.2.9. La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones

La competitividad es una de las condiciones más valoradas y perseguidas por los directivos organizacionales quienes conscientes de la creciente demanda y expectativas de la clientela, cada vez más exigente y compleja, intentan sacar sus mejores armas de batalla para ocupar una posición privilegiada en el mercado y asegurar su permanencia a mediano y largo plazo.

1.2.10. Tipos de competencia empresarial

Existen diferentes tipos de competitividad de empresa, en función de los agentes implicados o de las estrategias llevadas a cabo para obtener rentabilidad.

1.2.10.1. Competitividad sistémica

Al hablar de competitividad empresarial sistémica nos referimos a un tipo de competitividad en la que no solo se analizan los resultados de la propia empresa, sino que también se estudian otras variables micro y macroeconómicas. En este caso, la empresa se considera como un agente que puede generar beneficios en su entorno, por tanto, no solo se valora la eficacia o rentabilidad de la empresa, sino su influencia en todos los agentes implicados que conforman un sistema económico (Armijos, 2022).

1.2.10.2. Competitividad estática

La competitividad empresarial estática se suele basar en una estrategia de equilibrio de precios y está encaminada a mantener la posición de la empresa en el mercado. Muchos expertos aseguran que este tipo de competitividad ya no resulta útil hoy en día, en un mercado donde la oferta iguala o supera a la demanda en muchos casos (Armijos, 2022).

1.2.10.3. Competitividad dinámica

Al contrario que en el caso anterior, la competitividad empresarial dinámica hace énfasis en la innovación en productos, precios o procesos, así como la mejora de áreas y departamentos como la atención al cliente, logística, recursos humanos o marketing (Armijos, 2022).

1.2.10.4. Competitividad espuria

Es una competitividad empresarial falsa y efímera, ya que se cimenta en el uso de recursos naturales o rentas geográficas y se encuentra a expensas de remuneraciones laborales. Se considera un tipo de competitividad a corto plazo (Armijos, 2022).

1.2.10.5. Competitividad auténtica

La competitividad empresarial auténtica busca resultados a medio o largo plazo a través de la incorporación de progresos técnicos en los procesos productivos o la especialización y formación de mano de obra (Armijos, 2022).

1.2.10.6. Competitividad interna

Se entiende por competitividad empresarial interna la capacidad que tiene una empresa para explotar sus recursos de forma efectiva. Esto incluye la gestión eficiente de personal, recursos productivos o procesos, entre otros factores. En la competitividad interna también entra en juego la competitividad personal de los empleados o su identificación con la empresa (Armijos, 2022).

1.2.10.7. Competitividad externa

Por su parte, la competitividad empresarial externa se refiere a los logros conseguidos por una empresa en su marco de negocio, o la posición en la que se encuentra respecto a la competencia (Armijos, 2022).

1.2.11. Análisis de competitividad

Según Carrera (2018, pág. 1) *“Es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo”*. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores (Carrera, 2018).

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, el autor Blández (2014, págs. 2,3) hace referencia al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.

¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.

¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual se parte para la realización del proceso de planificación, y del que se puede determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, de acuerdo con el autor Domínguez (2015, pág. 8) se debe centrar, en dos tipos de análisis:

Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.

Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

1.2.12. Competitividad aplicada al campo empresarial

Las empresas, al ser organizaciones con ánimo de lucro, tienen como objetivo generar rentabilidad de sus actividades en el sector. Si lo relacionamos con la definición de competitividad, podemos concluir en que una empresa es competitiva si logra obtener mejores resultados que sus rivales directos.

En la práctica, conseguir una ventaja competitiva es un proceso complejo, pero que de lograrlo supone adquirir una posición privilegiada en el sector. De forma general, las empresas pueden centrarse en los siguientes factores para buscar sus ventajas competitivas:

Precio. Ofrecer tus productos o servicios a un menor precio que los demás supone una gran ventaja, ya que todos los consumidores sensibles a variaciones en el mismo estarán dispuestos a comprarte antes que a la competencia. Siguiendo estrategias basadas en el liderazgo en costes (reducción de gastos, apostar por la productividad, mejor organización en los puestos de

trabajo...), las compañías pueden llegar a distinguirse por sus bajos precios, generando una mayor demanda y, por tanto, rentabilidad frente a sus rivales (Pareja, 2022).

Calidad. Otra de los métodos más utilizadas para conseguir ventajas competitivas es apostar por la calidad del producto y un buen servicio post venta. Las estrategias de diferenciación, en la que se busca potenciar la marca y generar un valor que la identifique dentro del mercado, son una buena manera de generar ventajas competitivas, en este caso basadas en el reconocimiento y el estatus que la marca proporciona a los consumidores (Pareja, 2022).

Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Las empresas pueden posicionarse por encima de sus competidores si hacen una buena tarea en I+D+I, ya sea investigando potenciales segmentos del mercado o desarrollando nuevos productos. Tener algo que los demás no tengan es una ventaja diferenciadora en el mundo empresarial, por lo que la innovación y la investigación son factores clave para todas aquellas compañías que quieran destacar y posicionarse frente a sus competidores (Pareja, 2022).

1.2.13. Modelos de Competitividad

A continuación, se presentan algunos modelos de competitividad

1.2.13.1. Diamante de la competitividad.

Es oportuno considerar el análisis teórico de la competitividad, a la que Porter (1985) define como la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales, elementos que se pueden inferir en el Diamante de la Competitividad donde se determina el potencial competitivo de las organizaciones, al establecer la relación de las condiciones de los factores de producción, la demanda, estrategia, estructura y rivalidad empresarial y dos elementos exógenos (Gobierno y azar).

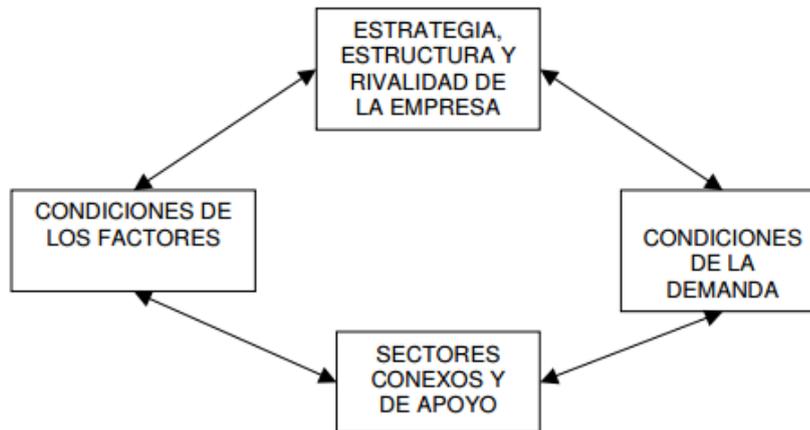


Figura 1-1: Diamante de la Competitividad

Fuente: Porter (1985)

Realizado por: Barahona L. 2022

Según la Figura 1-1 se detallan los componentes del modelo:

Las condiciones de los factores: Se tiene en cuenta en este factor el concepto de ventaja comparativa que se justifica por los criterios de producción clásicos, capital, tierra y/o trabajo que poseen las empresas. Además de los anteriores elementos, incorpora un elemento clave relacionado con la tecnología, que representa una ventaja competitiva permitiendo que los demás factores puedan desarrollarse.

Condiciones de la Demanda. Se refieren a la sofisticación de la demanda interna doméstica donde las empresas pueden garantizar la máxima calidad y/o eficiencia de sus productos y/o servicios.

Contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial. En este factor se considera el ambiente competitivo microeconómico propiamente dicho. En otras palabras, el nivel de la competencia local que determina las condiciones del mercado.

1.2.13.2. *La importante contribución de Porter a la dirección de empresas*

Para muchos, la contribución que hizo Porter con su modelo de las cinco fuerzas competitivas, recogidas en su libro *Competitive Strategy*, (1980) al mundo de la dirección de empresas, es una de las más importantes de la historia. De hecho, dio lugar a la escuela del posicionamiento estratégico, que sigue este enfoque:

- La estrategia de las empresas debe ser debidamente planificada y basarse en un conocimiento minucioso del entorno.
- Dicha estrategia es formulada por la alta dirección.
- Todas las estrategias posibles se agrupan dentro del conjunto de estrategias competitivas genéricas, y luego se clasifican en:

1. Estrategias de diferenciación.

2. De liderazgo en costes.

3. De nicho.

1.2.13.3. Modelo causal de competitividad basado en los recursos

La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, presenta un artículo, donde propone un modelo causal basado en los recursos, cuya finalidad es explicar la competitividad a partir de los factores internos de la empresa (Capacidades directivas, de innovación, de marketing y Calidad) (R Martínez, 2010).

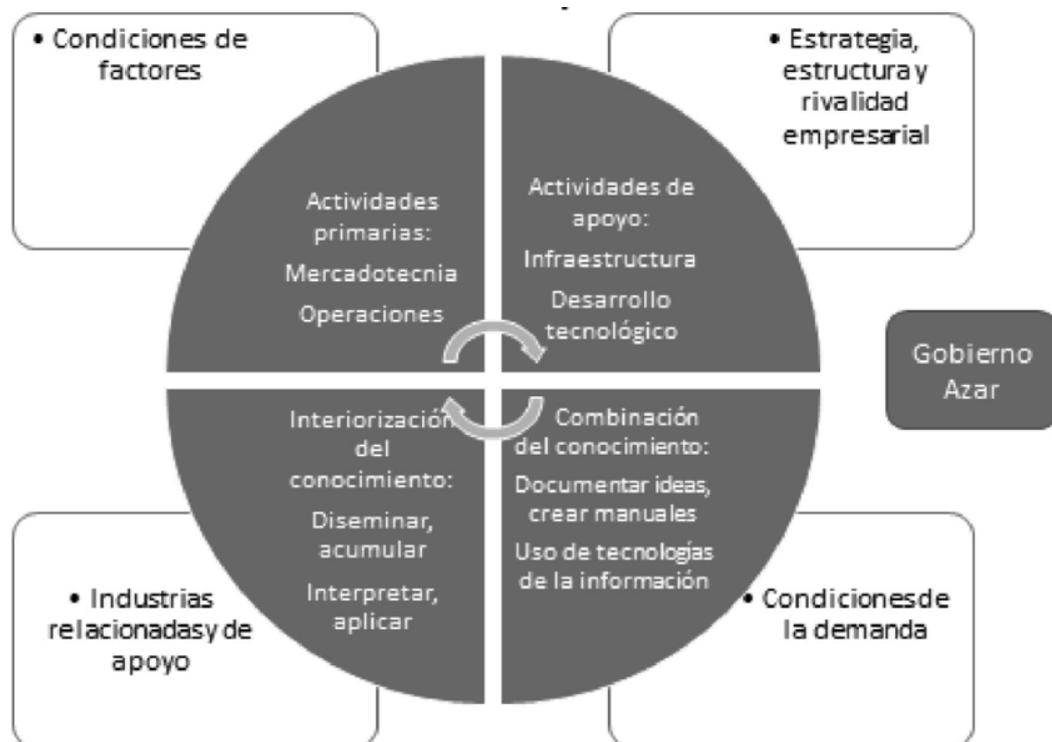


Figura 2.1 Modelo de Competitividad

Fuente: Sánchez, 2014

Realizado por: Barahona, L. 2022

Este modelo, permite responder a la pregunta ¿Por qué las empresas compiten en el mismo sector o industria y tienen rentabilidades diferentes?, para este interrogante, plantea dos premisas:

1. Las empresas son heterogéneas respecto a sus recursos estratégicos y su modo de uso o manejo
2. Los recursos tienen problema en transferirse de una empresa a otra debido a los mercados en los que compiten son muy imperfectos o no existen.

Por lo anterior, se infiere que son los recursos y capacidades de cada empresa y su adecuada gestión, los que permiten distinguirla de las demás, dando como resultado una ventaja competitiva, reflejando así niveles diferentes de rentabilidad de las empresas. Las capacidades están ligadas al recurso humano susceptible en la generación de ventajas competitivas, por tal razón las empresas competitivas son aquellas que despliegan capacidades únicas, diferente a la mayoría de las empresas que desarrollan capacidades genéricas.

1.2.13.4. Competitividad sistémica

La competitividad sistémica, es un modelo teórico formulado por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer), surge como una herramienta teórica necesaria ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico. La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no solo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. (Hernández, 2016). El concepto de competitividad sistémica enfatiza los siguientes aspectos: La competitividad de la economía se basa en medidas engranadas entre sí, apuntan a objetivos concretos desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso). Por otra parte, la competitividad sistémica, hace referencia a un concepto pluridimensional de conducción que se compone de competencia, dialogo y toma conjunta de decisiones que incluye a los grupos importantes de actores. (Klaus, 2014).

1.2.13.5. Niveles de análisis de la competitividad

a) Nivel meta: En este nivel se analiza integralmente la capacidad de los agentes de orden local, regional y nacional, a fin de establecer condiciones favorables para el desarrollo económico y social (Hernández, 2016).

Desde esta perspectiva, la competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, basada en la exigencia no solo de reformas económicas, sino también de la necesidad de transformación de la sociedad (Klaus, 2014). Por tanto, es importante desarrollar estructuras sociales

modernas conducentes a generar progreso permanente de las capacidades creativas de la sociedad, y a la vez fortalecer la comunicación entre las diferentes organizaciones e instituciones del entorno meta económico (Molina, 2021).

Por otra parte, es necesario que los países en desarrollo asuman la tarea de superar la fragmentación social, mejorar la capacidad de aprendizaje y transferencia del mismo y ante todo fortalecer la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste (Klaus Esser, 2014).

b) Nivel macro: Este nivel hace referencia a la generación de un ambiente económico estable, para que los países se inserten en los mecanismos complejos de la competitividad internacional. Hacen parte de este nivel elementos de carácter macroeconómico (déficit fiscal, inflación, tipo de cambio y tasa de interés). Además, influyen aspectos externos como precios internacionales y exigencias de calidad de los mercados (gustos y preferencias, segmentación, volumen y tendencia de los factores de la demanda). A este nivel las políticas presupuestaria, monetaria, fiscal, cambiaria y comercial juegan un papel clave en el apoyo a la competitividad).

c) Nivel meso: Para comprender mejor la dimensión del nivel meso en la competitividad sistémica, es conveniente resaltar *“Las empresas que compiten en el mercado mundial, ya no son empresas aisladas que operan de forma descentralizada, sino clústeres industriales, grupos de empresas constituidas en redes, cuya dinámica de desarrollo depende de la eficacia de sus localizaciones industriales, es decir de la existencia de universidades, centros de entrenamiento, centros de ID, sistemas de información tecnológica, organizaciones sectoriales privada y muchas entidades más”* (Klaus, 2014).

En este nivel se destacan los factores de carácter espacial (localización), de infraestructura y logística, calidad y cantidad de recursos naturales y factores climáticos. Así mismo destaca la presencia de las políticas de corte regional relacionadas con dichos factores, tales como la política de ciencia y tecnología, de infraestructura y equipamiento, ambiental e incluso las relacionadas con el comercio, básicamente las referidas al apoyo en exportaciones e importaciones.

d) Nivel micro: La competitividad microeconómica, constituye el punto de partida de la competitividad sistémica. Las empresas se ven confrontadas hoy con requerimientos cada vez más fuertes que resultan de distintas tendencias.

En este nivel hace parte los factores que condicionan el comportamiento de la empresa tales como productividad, costos, organización, innovación y tecnología, control de calidad, gestión y

logística empresarial, mecanismos de comercialización, tamaño de la empresa y distancia entre ésta, sus fuentes de insumo.

1.2.14. Competitividad como función de la productividad, eficiencia y calidad.

De acuerdo con los mencionado en la sección anterior, se reconoce que la calidad, eficiencia, así como la productividad son sumamente importantes para la competitividad (Bonilla, 2018, Carro & González, 2012, Gutiérrez, 2018). En general, la productividad, hace hincapié en la generación de valor optimizando la relación de los recursos empleados y las unidades que se producen. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, que la eficiencia, radica en ofrecer productos o servicios al mejor precio y calidad del servicio (Gutiérrez, 2018, p.8). El resultado de la asociación adecuada de estos conceptos concibe la competitividad. Humberto Gutiérrez (2018, p.8) establece que “...se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio”. No obstante, esto último es relevante mencionar que los tres conceptos son ampliamente estudiados de manera independiente e interdependiente que, a decir verdad, el cambio de uno afecta a los otros dos.

En tanto factor de competencia, la eficiencia o el precio exigen que la función de producción, es decir, la relación matemática entre las cantidades de insumos y productos sea lo más eficiente posible en función del costo. Por ejemplo, la optimización del capital y de la productividad del trabajo han llevado a introducir economías de escala con las que se trata de lograr el máximo de eficiencia reduciendo al mínimo los costos de producción unitarios.

1.2.15. Servicio de transporte

El transporte forma parte de la logística, que es el conjunto de medios y métodos que permiten organizar un servicio o una empresa.

En el mundo del comercio, la logística está vinculada a la colocación de bienes en el lugar preciso, en el momento apropiado y bajo las condiciones adecuadas. Por tanto, el transporte de mercancías se encuentra dentro ella. El objetivo de una empresa es garantizar la correcta distribución y comercialización de los productos al menor costo posible. En este sentido, el transporte incluye tanto los vehículos como las infraestructuras relacionadas (camiones, barcos, trenes de carga, carreteras, puertos, entre otros).

1.2.15.1. Clasificación según el tipo

Existen dos tipos de transporte, el público y el privado.

Se habla de transporte público, para hacer referencia a los autobuses, trenes y otras unidades móviles que sirven para la movilización de los ciudadanos de una comunidad y que está solventado y manejado por el Estado vigente. Cabe señalar que, en algunos casos, dichos coches pertenecen a empresas privadas que tienen algún tipo de acuerdo con el gobierno y han asumido la responsabilidad de brindar un servicio determinado a la comunidad. Resulta importante señalar que esta clase de transporte no tiene como propósito la generación de ganancias, sino que debe cumplir con un fin social y ser útil para la comunidad (Andrade, 2017)

El transporte privado, en cambio, es el que pertenece a individuos o empresas particulares. En este caso los responsables de la manutención de dichos vehículos son sus dueños, al igual que serán quienes respondan por ellos en caso de accidente (Lara P. , 2015).

El transporte se convierte en un elemento fundamental a lo largo de la cadena de suministro y, particularmente, del proceso logístico. Es un aspecto insustituible que afecta los costos, la velocidad y el tiempo de traslado, y es muy susceptible a elementos externos (Lara P. , 2015).

1.2.16. Tendencias competitivas del transporte de pasajeros

1.2.16.1. Tendencias competitivas a nivel mundial

Las tendencias de competitividad en el transporte a nivel mundial, en la actualidad, giran en torno a la implantación de políticas integradas de transporte sostenible, limpio y energéticamente eficiente, a razón de diversos cambios en la sociedad, como el aumento de la población mundial.

1.2.16.2. Líneas de acción de competitividad en el transporte

La UITP, plantea 3 grandes líneas de acción con el fin de proponer un transporte urbano o regional sostenible y de calidad. Los parámetros son los siguientes (Colmenares, 2017):

1. Equidad Social: El transporte de pasajeros debe conducir a la equidad, muchas personas sin distinción alguna hacen uso de este servicio, por comodidad, seguridad, economía entre otros factores. Por tanto, el desarrollo de la red vial no constituye en sí la respuesta adecuada a la mejora del servicio, debido a que, en las grandes ciudades del mundo, es evidente la congestión

de las vías. Esta tendencia indica que se deben desarrollar sistemas que puedan transportar un elevado número de personas como los tipos metro, trenes ligeros, trolebuses, autobuses y ahora los metros cables, siempre circulando en vías exclusivas (Colmenares, 2017, p.4).

2. Equilibrio Medioambiental: El transporte es uno de los mayores consumidores de energía y todavía depende en gran medida de los carburantes fósiles no renovables. Según un estudio realizado por la Agencia Internacional de Energía, AIE en 2020 el sector del transporte será el mayor consumidor de energía por delante de la industria (p.4).

3. Valor económico: El transporte constituye una herramienta eficaz para el desarrollo social de las comunidades, convirtiéndose en el eje articulador de la productividad y la competitividad, debido a la importancia de las operaciones logísticas de las organizaciones, por tal motivo, todos los esfuerzos deben apuntar a garantizar calidad tanto en términos de movilidad, comodidad, seguridad y accesibilidad (p.6).

1.2.16.3. Líneas de acción de competitividad en el transporte de Ecuador

De acuerdo con (Rojas, Romero & Sepúlveda, 2000) existen factores que afectan la competitividad en las empresas que puede generar un impacto negativo. Hay factores controlables como la Empresa y el Gobierno como son: productos, tecnología, capacitación, investigación, alianzas estratégicas, acuerdos, regulaciones, política de investigación, desarrollo, educación, capacitación y entorno económico, factores difícilmente controlables como: condiciones de la demanda, impacto ambiental, social y precios internacionales, así se genera un desempeño limitado que se necesita saber evaluar este sector para generar estrategias.

Por esto daremos a conocer algunos elementos a medir de la competitividad, en los Factores internos de la empresa la empresa se encuentra en el mercado, ejerce la toma de decisiones y procura diferenciarse de sus competidores, entre ellos destacan:

Innovación tecnológica, calidad del talento humano, idea del mercado, productividad, adecuadas especificaciones del servicio y producto, interacción con el cliente, proveedores, materia prima y bienes de capital.

Así mismo los Factores sectoriales, es un área intermedia entre empresa y proveedores, son influencia en el mercado para posicionarse, entre ellos: innovación tecnológica y promoción. Por consiguiente, los Factores sistémicos, se enfocan en estrategias de competitividad para el mejoramiento de las empresas, entre ellos, acceso a financiamiento y la infraestructura

tecnológica e institucional, finalmente los factores de desarrollo microeconómico desde la actualización de las nuevas tecnologías se desarrollan ideas actuales, la producción crece con la transformación y sofisticación de servicios y productos. La toma de decisiones, colaboración profesional, interacción e ingresos empresariales, entre ellos: capacitación empresarial, servicios tecnológicos, proyectos organizaciones, estrategias de ventas y recursos humanos.

Para medir estos factores tenemos modelos de competitividad que sirve para identificar variables e índices con la finalidad de una ventaja competitiva. En la siguiente tabla se muestran los diferentes modelos de competitividad.

1.2.16.4. Modelo ecuatoriano que incentiva la competitividad

En el Ecuador para generar la búsqueda de la competitividad, establecieron un modelo aplicable “Modelo ecuatoriano de calidad y excelencia” (MECE), para evaluar la calidad de las empresas y gestionar su competitividad, este modelo se asemeja con el Modelo Malcom Baldrige que lo aplicaron en 22 países iberoamericanos, afrontando nuevos mercados, transmitiendo conocimiento y competencia (Campi-Mayorga, Font- Graupera, & Lazcano-Herrera, 2017). El modelo enfoca ocho niveles para optimizar la utilidad de las empresas en el transporte público de pasajeros y proceder a la calidad empresarial para obtener ventaja competitiva.

1. Orientación a resultados: Los resultados se rigen a un grupo meta para satisfacer sus necesidades y obtener posicionamiento en el mercado estos son: autoridades, usuarios/ciudadanos, socios/colaboradores y servidores públicos y privados.

2. Orientación al beneficiario: El objetivo principal es la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios sean actuales y enfocándonos a largo plazo los beneficiarios potenciales. Los mismos son parte de la estrategia de mejoramiento de los servicios y productos.

3. Liderazgo y coherencia en los objetivos planteados: Liderazgo es parte de plantear visión, misión, valores y objetivos claros destinados al medio que evoluciona con el tiempo en conjunto con nuestro equipo interno para que se involucre y cumpla sus funciones para satisfacer las necesidades de los usuarios externos.

4. Gestión de procesos y hechos: Las propuestas de una empresa deben ser claras y concisas, tomando decisiones por medio de información real y utilizar los recursos de manera eficiente gestionando las actividades propuestas.

5. Progreso e importancia de las personas: En este nivel nos da a conocer la importancia del usuario y como involucrarlo en la empresa, ya que es el principal medio para alcanzar nuestro beneficio, creándoles un entorno de fidelidad, valores, confiabilidad, seguridad y reconocimiento.

6. El aprendizaje, innovación y progreso: Los cambios en el mercado, es el área que se debe estar preparados, a pesar de que en el camino se pueden cometer errores y aprender para producir técnicas innovadoras y la oportunidad de ser mejor que la competencia.

7. Proceso de asociaciones: Es importante mantener alianzas con otras instituciones que puedan mejorar el rendimiento y garantizar un valor agregado de nuestro servicio o producto ofrecido y así generando mayor rentabilidad.

8. Responsabilidad social: Las empresas deben respetar el sistema ambiental y social es fundamental para tener un equilibrio con la comunidad local que se encuentra en nuestra área de mercado (Ministerio del Trabajo, 2018).

El objetivo principal del MECE es proponer indicadores para que las empresas efectúen un método de gestión aplicable, obteniendo un mejor desempeño en la calidad frente a los beneficiarios, talento humano y en la sociedad, se lo utiliza como parámetro para facilitar su auto calificación, avances continuos y evaluación para permitir y obtener un reconocimiento de los niveles de conocimientos logrados.

1.2.16.5. La Competitividad de las empresas de transporte según la cobertura del área de servicio

Se denomina área servida por el sistema de transporte público con la unidad de medida el tiempo o la distancia recorrida a pie y que resulta aceptable caminar. Este valor puede ser relacionado con un porcentaje de la población a la que sirve (Molinero & Sánchez, 2005).

- Líneas de deseo

En el diseño de una red o ruta de transporte es necesario conocer los puntos de origen y destino o líneas de deseo que el usuario cautivo y potencial desea seguir con el fin que las rutas de transporte se adecuen de la mejor manera a este requerimiento y deduzcan los tiempos de recorrido a bordo del usuario. (Molinero & Sánchez, 2005)

- Sinuosidad de una ruta

Es la relación entre la distancia recorrida por el vehículo entre dos puntos y la distancia aérea (en línea recta) entre estos mismos puntos. El caso deseable es que esta relación tienda a uno, pero el trazo de las rutas se ve influenciado por la vialidad, por la topografía y por obstáculos naturales y artificiales que evitan, en la mayoría de los casos, que esta relación es igual a 1 (Molinero & Sánchez, 2005).

- Conectividad

Esta se expresa por el porcentaje de viajes que se pueden realizar sin transbordos y depende de los patrones de viajes y la red de transporte existente, así como la relación entre rutas y líneas (Molinero & Sánchez, 2005).

- Densidad del servicio

Está relacionada con las cuencas de transporte y describe que tan intensamente está servida un área urbana. Se puede medir por varios indicadores, tales como la longitud de línea, de ruta o de los vehículos – kilómetro por hora que se prestan dentro del área de servicio (Molinero & Sánchez, 2005).

- Intervalo

Este afecta directamente el tiempo de espera y de transbordo y por ello el tiempo total de recorrido. Es necesario buscar una coordinación entre horarios (Molinero & Sánchez, 2005).

- Velocidad

En particular, el usuario se ve afectado por la velocidad de operación, la cual es la que se logra a lo largo de una ruta entre sus dos puntos terminales (Molinero & Sánchez, 2005).

1.2.17. Estrategia competitiva

En el ámbito organizacional, la competitividad empresarial está relacionada directamente a la gestión estratégica y el desarrollo de estrategias que persigan satisfacer las necesidades de los clientes (Albán, 2019) Ciertamente, la competitividad y la estrategia empresarial van de la mano.

Albán señala que “...una organización, cualquiera sea la actividad que realiza, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica”. Si bien este tipo de técnicas permite derivar estrategias formales emanadas del pensamiento y conocimiento colectivo, asociadas a la realidad empresarial, permite generar ventajas competitivas bastante bien fundamentadas. Como resultado de todo esto, la empresa está en posibilidades de producir valor rentable y sustentable a mediano y largo plazo.

De acuerdo con Michael Porter (1985), “...la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o, proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados” Agrega que “...una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto”. A nivel general, afirma que “...la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto”. Por lo cual, en lugar de los costos, Porter sugiere que debería utilizarse el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva (Torre Blanca, 2021).

1.2.18. ¿Qué clases de estrategia competitiva existen?

Las estrategias competitivas definidas por Porter son tres, según la ventaja competitiva que generan:

Liderazgo en costes: se refiere a la oferta de productos más baratos que los comercializados por la competencia (Torre Blanca, 2021).

Diferenciación: se trata de la creación de productos o servicios único (Torre Blanca, 2021).

Enfoque: hablamos de ofrecer un servicio especializado en un nicho de mercado. Perspectiva que se subdivide, a su vez, en dos partes, enfoque de coste y enfoque de diferenciación (Torre Blanca, 2021).

1.2.18.1. Estrategia competitiva de liderazgo en costes

Para conseguir el objetivo que persigue esta estrategia es preciso aumentar la cuota de mercado mediante el cobro de precios más bajos mientras se obtienen ganancias razonables en cada venta debido a la reducción de costes; o aumentar las ganancias mediante la reducción de costes, mientras se siguen cobrando los precios promedio de la industria (Torre Blanca, 2021).

No obstante, para tener éxito con esta estrategia no basta con que la empresa se encuentre entre los productores de menor coste, ya que siempre podría llegar un rival con una oferta más barata. Por lo tanto, es importante trabajar para desarrollar una ventaja competitiva sólida, que permita a la compañía mantener su liderazgo en el tiempo. Para ello, puede ser conveniente trabajar para aumentar la eficiencia de la logística, invertir en tecnología para reducir los costes fijos o avanzar hacia un modelo donde la base de coste relativo a materias primas, instalaciones y capital humano sea lo más baja posible.

Principales riesgos de esta estrategia:

- Los competidores pueden acabar por imitarla.
- Un exceso de innovación puede dejar obsoletos los procedimientos de la empresa.
- Cambios en los intereses de los consumidores.

1.2.18.2. La estrategia competitiva de diferenciación

Esta estrategia competitiva tiene como objetivo atraer a los consumidores al comercializar un producto o servicio único. La inversión en investigación y desarrollo es el punto de partida para diseñar esa diferencia que conseguirá que los clientes aumenten la lealtad a la marca y pierdan la sensibilidad al precio, poniendo al negocio por delante de sus competidores en el mercado.

Para hacer que el producto o servicio ofrecido sea distinto a los demás y más atractivo habrá que trabajar la imagen de marca, pero también cualidades inherentes al mismo, como la durabilidad o la funcionalidad.

La calidad del servicio post venta puede formar parte también de una estrategia de diferenciación efectiva, aunque, en todo caso, su éxito dependerá de que la oferta sea percibida como innovadora, de calidad, diferenciada y más beneficiosa que otras alternativas.

Principales riesgos de esta estrategia:

- Imitación por parte de la competencia.

- Que la diferenciación del producto o servicio no sea lo suficientemente apreciada por los consumidores y no consiga llamar su atención.

1.2.18.3. *Características de la estrategia de enfoque según Porter*

El centro de esta estrategia competitiva está en concentrarse en un nicho de mercado específico. Al centrar la atención en él, se entienden más fácilmente las necesidades de los clientes y la dinámica de ese mercado.

Esta visión permitirá a los responsables del negocio determinar si la forma de ganarse la lealtad de sus clientes tiene más que ver con desarrollar productos exclusivos de bajo coste o con lanzar productos específicos para el mercado.

Una vez se decide qué estrategia competitiva interesa más a la empresa a largo plazo, habrá que continuar con el liderazgo de costes o la diferenciación, una vez que haya seleccionado una estrategia de enfoque principal, puesto que es la única forma de poder aportar algo adicional a ese nicho de mercado particular en que se ha escogido centrarse.

Principales riesgos de esta estrategia:

- Que la competencia decida orientarse hacia el mismo segmento de mercado.
- Que la segmentación no se haya hecho bien.
- Perder oportunidades de negocio en otros segmentos.

Pese a la vigencia de las teorías de Porter, existen teorías empresariales más recientes, como la de Michael Treacy y Fred Wiersema, que surgió una década después. En su libro “The Discipline of Market Leaders” los autores desarrollan las claves de una estrategia competitiva en base a tres disciplinas de valores: la excelencia operativa, el liderazgo del producto y la intimidad del cliente.

Excelencia operativa: se centra en ofrecer productos de un valor superior atendiendo a los factores de precio, calidad y servicio de entrega. Es decir, ofrecer productos que tienen la confianza del consumidor, a un precio asequible y fáciles de obtener (Torre Blanca, 2021).

Liderazgo del producto: la clave está en diseñar y comercializar productos y servicios muy por encima de los de la competencia. Es una estrategia centrada en la innovación.

Intimidad con el cliente: el objetivo es que el producto o servicio se adapte lo mejor posible a las necesidades del cliente. Para ello es necesario conocer muy bien el perfil del cliente potencial (Torre Blanca, 2021).

Cualquiera que sea el marco teórico de aplicación para el desarrollo de una estrategia competitiva, es fundamental tener claros los objetivos del negocio. Además del propósito, a la hora de impulsar la efectividad estratégica es preciso conocer las competencias centrales de la empresa, para aprovecharlas y lograr una ventaja sobre los rivales de mercado; así como las prioridades de producto y mercado y las metas de futuro.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación será Cualitativo ya que se describió a través del diagnóstico todas las cualidades con las que cuenta la empresa y la descripción de su segmento de mercado.

2.2. Nivel de Investigación

2.2.1. *Exploratorio*

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento (Marroquín Peña, 2013).

Pese a que no se modifican las variables, contribuyó a establecer todos los por menores y características del mercado y los requerimientos del área transportista de los cuales es parte la compañía.

2.2.2. *Investigación Descriptiva*

También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de Investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo (Marroquín Peña, 2013).

Se describió el análisis de la variable competitividad para conocer las condiciones actuales del sector transportista.

2.3. Diseño de Investigación

De acuerdo con los requisitos de la indagación a realizar, durante el desarrollo de esta se procedió a la utilización del siguiente tipo de investigación:

2.3.1. *Investigación de campo*

La investigación buscó realizar un análisis priorizando las ventajas competitivas de las cuales puede hacer uso la empresa Guano Express para, a su vez la información obtenida fue en el cantón Guano donde se observó de cerca el target al cual brinda sus servicios, pero puede expandirse. En esta investigación se obtuvo la información directamente de la realidad del mercado competitivo, por lo tanto, implicó observación directa por parte del investigador

2.3.2. *Investigación documental*

Durante el desarrollo de la investigación se necesitó documentos para sustentar el marco teórico, el estudio técnico y administrativo del plan estudiado.

2.4. **Población y muestra**

2.4.1. *Población*

Para la elaboración de la presente investigación se tomó como población a los ciudadanos del cantón Guano que cuenta con 7602 habitantes (Población urbana con una proyección para el año 2022) según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

Tabla 1-2: Población Cantón Guano

POBLACIÓN	
<i>Ciudadanía</i>	7602
TOTAL	7602

Fuente: INEC,2021

2.4.2. *Muestra*

Se establece la siguiente fórmula.

Fórmula:

$$n = Z^2 * p * q * N / E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q$$

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de confiabilidad

p = Es la porción de la población que tiene la característica de interés, que es el propósito para medir. Es decir, es la Probabilidad de ocurrencia

q = Es la porción de la población que no tiene la característica de interés.

Probabilidad de no ocurrencia $1-p$

N = Tamaño de la Población

E = Error de muestreo 0.05 o 5% es el más utilizado por el nivel de confianza.

Cálculo de la muestra

$$N = \frac{1,962^2 * 7602 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (7602 - 1) + 1,962^2 * 0,5 * 0,5}$$

Población (N) = 216

2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.**2.5.1. Método Deductivo**

La modalidad deductiva Menciona (Carrasco, 2015) “Es aquel que va de lo general a lo particular, del todo de sus partes”. También es conocido como “método descendente” pues de una premisa mayor llegamos a una conclusión. Implicación para el marco teórico propuesto y los estudios componentes del análisis de competitividad realizados.

2.5.2. Método Inductivo

Se define como (Montoya, 2015): “Aquel que parte de la observación de hechos y casos particulares para llegar a la ley general; en otras palabras, va de sus partes al todo”.

Comprende los siguientes pasos:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción y

- **Generalización**

Este método consistió en ordenar las ideas de lo particular a lo general. Aplicando a la verificación de la idea a defender del tema de investigación.

2.5.3. Método Analítico

Este método ayudó a la revisión de los componentes estratégicos enfocados a la competitividad de la empresa en relación con sus competidores.

2.6. Técnica e instrumentos

a) Observación

Para Bernal (2015) la observación. “Permite obtener información directa y confiable siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado”.

Se utilizará esta técnica para observar directamente el fenómeno, hechos o casos investigados a través de visitas planificadas con la finalidad de obtener un mayor número de datos del área, lo cual ayudará a tener una mejor visión para resolver el problema planteado.

Esto nos permitió estar en contacto con la realidad que se presenta en la economía y el segmento de mercado para el cual se dispone el servicio de transporte.

b) Entrevista

Según Bernal (2015) afirma así: “Esta técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información”.

Con la ayuda de esta herramienta la cual consistirá en un diálogo entre las personas interferidas en este trabajo que en este caso será directamente con el inversor del proyecto y el investigador, recopilando así información específica y especializada que precise datos sobre la situación actual de la inversión, y dar buen uso a esos recursos.

c) Encuesta

Según Bernal (2015) afirma que: “Se utiliza como técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, pero aún sigue utilizando”.

Con la ayuda de esta herramienta específicamente diseñada para la recopilación de información de manera directa al segmento de mercado elegido, en este caso ciudadanos del cantón Guano.

2.6.1. Instrumentos

- a) Observación Directa.** - Se aplicó este instrumento para ver directamente aquellas falencias existentes dentro del mercado a partir de ello dar solución a los inconvenientes encontrados.
- b) Guía de Entrevista.** - Se formuló un conjunto de preguntas diseñadas para un diálogo adecuado, el mismo fue establecido por el investigador y dirigido al personal de Guano Express para recolectar información clara y concisa de la empresa.
- c) Test o Cuestionario.** - Se elaboró un conjunto de preguntas cerradas las cuales fueron aplicados al total de la muestra calculada, los mismos contestaron con toda certeza a fin de facilitar información real sobre la situación de la empresa.

2.7. Idea a Defender

El análisis de competitividad permitirá identificar oportunidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado y así mejorar su rentabilidad.

2.7.1. Variables.

Variable Independiente: Análisis de Competitividad

Variable Dependiente: Rentabilidad.

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Técnica - Entrevista

Objetivo: Determinar cuáles de las cinco fuerzas de Porter generan ventaja competitiva en la empresa Guano Express.

Instructivo: Responda según corresponda.

Entrevista realizada al presidente de Guano Express

1. **Considera que la Empresa Guano Express, está amenazada por la entrada de nuevos competidores.**

Si existe, hay la posibilidad de que existan personas que se asocien y se constituyan como una empresa formal, incluso desde la informalidad existe la competencia.

2. **Considera que ¿la competencia puede generar oportunidades?**

De alguna manera sí ya que podemos fortalecer nuestros procesos en base a lo que se observa de otras empresas, podemos mejorar nuestros servicios y brindar mayores beneficios que ya se han implementado en otras compañías transportistas.

3. **Según su criterio cuál es el poder de negociación que poseen sus competidores**

Tal vez es un poder importante ya que han ido desarrollando espacios de diálogos con diferentes instituciones para las cuales se pretende ofertar el servicio así mismo cuentan con relaciones directas que Guano Express no ha logrado explotar.

4. **Se desea conocer su apreciación en torno al establecimiento de empresas que brinden servicios similares a los de Guano Express.**

El sector transportista es muy importante para la movilización y facilita la comunicación de los ciudadanos, en este caso como se está bajo la ley nacional todos estamos comprometidos a

cumplirlas, por lo que, los servicios prestados tienen mucho en común en todas las empresas, pero se diferencian en cómo se maneja el acceso a los clientes y cómo se participa en los procesos internos.

5. Considera usted que existe un buen poder de negociación con los proveedores de Guano Express.

Sí, porque se los selecciona identificando sus principales y mejores características según los servicios que se pueden obtener, además se cuenta con proveedores locales donde se puede mejorar condiciones de pago, por ejemplo.

6. Estima usted que existen otros competidores que inciden en el proceso de negociación del servicio.

Sí, sobre todo de empresas fuera del cantón, por ejemplo, los servicios que prestan empresas de Riobamba, que es la cabecera cantonal y proliferan los servicios de transporte.

7. ¿Cree usted que los servicios prestados por Guano Express son aceptados por los clientes por necesidad de hacerlo o por la elección sobre otras empresas?

En muchas ocasiones considero que por elección ya que conocen del buen servicio, trato respetuoso y precio justo que se maneja en la empresa.

Para determinar el alcance relativo de cada una de las fuerzas, en función de dos elementos: 1) el grado; y, 2) la rentabilidad que corresponde al grado, que se le asigna los siguientes valores: Alto=5; Alto-Medio=4; Medio=3; Medio-Bajo=2; Bajo=1 (Acosta, 2021).

Tabla 1-3: Fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre competidores	Medio Alto	4
Entrada de nuevos competidores	Medio Bajo	2
Entrada de productos sustitutos	Alto	5
Poder de negociación con los proveedores	Bajo	1
Poder de negociación con los compradores	Bajo	1
TOTAL		13

Realizado por: Barahona L. 2022

3.1.2. Técnica – Encuesta

Tabla 2-3: Encuesta aplicada a clientes externos

Socios

Variable independiente: Competitividad y gestión de ventas	Resultados de todas las dimensiones	Indicadores: Niveles de frecuencias y porcentuales de afirmaciones que la describen.															Total	%
		Gestión Administrativa			Gestión logística			Gestión Productividad			Gestión Recursos humanos			Gestión Ventas				
Preguntas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
5	Muy de acuerdo	13	12	13	9	9	8	8	9	8	9	8	9	12	13	9	149	10,80
4	De acuerdo	21	15	14	11	13	11	10	6	11	10	12	13	15	12	11	185	13,41
3	Indeciso	12	12	10	12	12	13	14	11	15	16	14	12	13	14	11	191	13,84
2	En desacuerdo	44	50	48	46	55	58	54	59	53	48	49	54	47	48	53	766	55,51
1	Muy en desacuerdo	2	3	7	14	3	2	6	7	5	9	9	4	5	5	8	89	6,45
		92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1380	100,00

Realizado por: Barahona L. 2022

Análisis:

Como se puede observar, los resultados expuestos de las preguntas que corresponden a Gestión administrativa (Ítems 1, 2, 3), Gestión logística (ítems 4, 5, 6), Gestión productividad (ítems 7, 8, 9), Gestión Recursos Humanos (Ítems 10, 11, 12), Gestión de Ventas (Ítems 13, 14, 15) permiten comprobar la aceptación de las variables propuestas al tener la sumatoria del 56% de sujetos con actitud negativa o en desacuerdo y muy en desacuerdo frente a la percepción de competitividad y su relación con las ventas. Los resultados desfavorables representados por un porcentaje que se ubica en el término medio de la ponderación planteada reflejan que la competitividad influye significativamente en la gestión de ventas de la compañía en el cantón Guano.

Resulta interesante deducir también que la Compañía, tiene la necesidad de contar con estrategias de comercialización para aumentar sus ventas a nivel local y nacional.

3.2. Propuesta

3.2.1. Título

Análisis de competitividad de la Sociedad Anónima Guano Express.

3.2.2. Objetivos

- Definir los factores que influye en el análisis de competitividad empresarial
- Identificar los factores de competitividad para la Sociedad Anónima Guano Express.
- Proponer un plan de competitividad para la Sociedad Anónima Guano Express.

3.2.3. Estructura

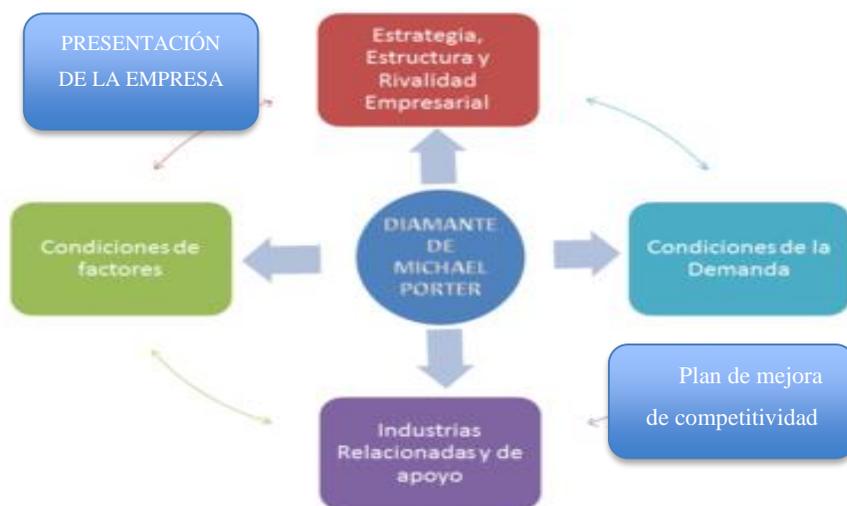


Figura 1-3. Estructura del diamante de Michael Porter

Fuente: Porter, 2019

El análisis de la figura desarrollado por Porter (2019) se presenta a continuación:

1. Parámetros de los factores. Posicionamiento en el área de personal especializada e infraestructura apropiada para generar ventaja competitiva.
2. Parámetros de la demanda. El bienestar de la demanda interna de los productos y servicios del mercado.
3. Empresas afines y de soporte. La presencia o ausencia en el mercado de empresas proveedores y la misma meta competente.
4. Estrategias y competencia empresarial. Los parámetros de cómo las empresas se crean, ejecutan y gestionan, y como aplica la competitividad empresarial en el mercado.

Dentro de esta perspectiva podemos señalar otro modelo de competitividad para el desarrollo de la empresa (Donawa & Morales, 2018) las cinco principales fuerzas competitivas es una base para generar estrategias enfocándose en el posicionamiento de una compañía a pesar de la existencia de competidores y así generar ganancias a medio y largo plazo, disminuyendo la vulnerabilidad en el mercado. El objetivo es verificar las fortalezas y amenazas para generar un desarrollo económico.

3.2.4. Desarrollo del análisis de competitividad

Como se puede apreciar en la estructura de la propuesta se ha tomado al modelo del Diamante Competitivo de Porter en el cual se relaciona cuatro factores que determinan el éxito competitivo de las regiones: los factores de producción, las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y las industrias relacionadas y de apoyo, además se integran valores de integración como antecedentes de la empresa y el plan de mejora de competitividad que se espera luego de analizar el nivel de competitividad de la empresa Guano Express.

3.2.4.1. Presentación de la Empresa

Razón Social: Guano Express Cia. Ltda.

Guano Express Sociedad Anónima es una empresa en Ecuador, con sede principal en Guano. Opera en Transporte Escolar y de Personal sector. La empresa fue fundada en 05 de abril de 2004. Actualmente emplea a 4 personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Guano Express Sociedad Anónima reportó una caída en sus de ingresos netos alcanzando apenas 65,81% de su periodo anterior al 2018. Su Activo Total registró crecimiento of 2,67%. El margen neto de Guano Express Sociedad Anónima cayó 22,02% en 2020.

Organigrama

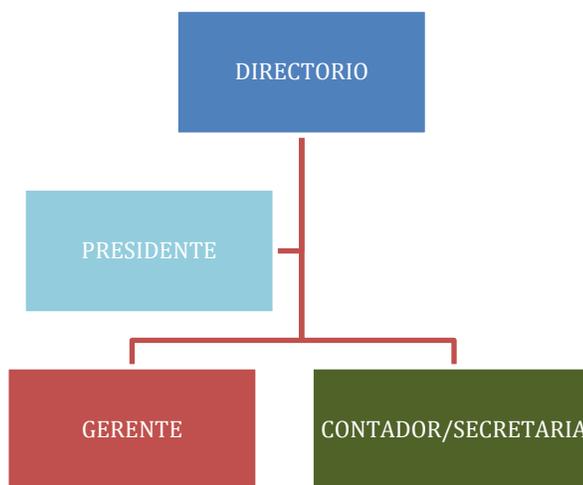


Figura 2-3: Organigrama

Realizado por: Barahona L. 2022

Valores financieros Claves

Tabla 3-3: Valores financieros clave

Ingresos netos por ventas	-65,81% ▼
Total Ingreso Operativo	-24,75% ▼
Ganancia operativa (EBIT)	-97,32% ▼
EBITDA	-95,73% ▼
Ganancia (Pérdida) Neta	-97,32% ▼
Activos Totales	2,67% ▲
Total de patrimonio	1,02% ▲
Margen Operacional	-33,22% ▼
Margen Neto	-22,02% ▼
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	-36,82% ▼
Prueba Ácida	-0,35% ▼
Coefficiente De Efectivo	1,42% ▲

Realizado por: Barahona L. 2022

MISIÓN

Nuestra misión es prestar un excelente servicio de transporte en la modalidad escolar y empresarial. Nuestros servicios de logística en transportación se encuentran sustentados en principios y valores corporativos, la competencia del talento humano y un excelente parque automotor; satisfaciendo así de esta manera las necesidades y expectativas de nuestros clientes y proveedores, garantizando su permanencia en el mercado, mediante la medición análisis y mejora de nuestros procesos, generando una cultura de servicio y calidad para beneficio de nuestros clientes.

VISIÓN

Guano Express es y será siempre una empresa competente, confiable, segura, dinámica, con una imagen moderna, respetada y comprometida; consolidándose como líder en el mercado dentro de la localidad para la prestación del servicio de transporte estudiantil y empresarial; fundamentada en

principios, valores y trabajo en equipo, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mediante la permanente innovación y desarrollo de sistemas integrados de gestión y logística en transportación.

VALORES

- Transparencia
- Solidez
- Liquidez
- Confiabilidad
- Estructura e imagen corporativa
- Liderazgo

Equipo de trabajo

Nos preocupamos constantemente de capacitaciones permanentes a todos y cada uno de nuestros colaboradores, con el propósito de mejorar sus habilidades, el desempeño en su trabajo, el sentido de pertenencia, su empoderamiento y lo más importante: el trabajo en equipo.

- Personas con ética, tolerancia, y alto sentido de respeto con nuestros semejantes.
- Profesamos la honestidad, virtud y sabiduría.
- Practicantes de la lealtad, solidaridad, responsabilidad y compromiso.
- Poseemos vocación y pasión por el servicio.
- El cliente es la razón de ser de nuestra empresa
- Habilidades, conocimiento, iniciativa y creatividad bajo la concepción de trabajo en equipo.

Política de calidad

La empresa de transporte Guano Express enfocado en la puntualidad, comodidad, rapidez y seguridad en sus viajes basado en un fuerte liderazgo participativo logrando la satisfacción de los pasajeros, con un talento humano capacitado, con procesos y métodos bien definidos, además de cumplir de manera óptima con los reglamentos, leyes y ordenanzas que abarquen al servicio de transporte y con una mejora continua constante.

- **Objetivos de calidad**



Figura 3-3: Objetivos de calidad

Realizado por: Barahona L. 2022

Modalidades de Servicios

Servicio de transporte Lineal

- Este recorrido NO es puerta a puerta
- El contratante trazará una ruta de recorrido de acuerdo con sus necesidades tanto para la recogida como para el retorno de todos y cada uno de los pasajeros
- El costo dependerá del vehículo a utilizar, número de pasajeros y kilometraje diario a recorrer.

Servicio de transporte puerta a puerta

- Es el recorrido más seguro y vendido en el mercado
- El transportista recogerá a todos y cada uno de los pasajeros asignados desde su domicilio y de igual manera se les dejará en cada uno de sus domicilios
- El costo dependerá del vehículo a utilizar, número de pasajeros y kilometraje diario a recorrer.

3.2.4.2. Condiciones de Factores

Los factores de producción que hacen competitivo a un país se dividen en factores básicos y factores especializados, siendo los primeros, elementos propios de la región como mano de obra, tierra, localización geográfica, clima, legado patrimonial, arquitectónico entre otros. Los especializados, por su parte, no son heredados, son aquellos que se han desarrollado con el pasar del tiempo como el sistema educativo, la ciencia y la tecnología, la cultura, adecuada seguridad personal.

La teoría dice que la competitividad de una región reside básicamente en el desarrollo y la calidad de los factores especializados que permiten valorar y hacer buen uso de los básicos. En el sector del transporte se analizan los siguientes:

Tabla 4-3: Condiciones de Factores

<i>Condiciones de Factores</i>					
FACTORES	PUNTAJE			TOTAL	EVALUACIÓN
	BUENO 3	REGULAR 2	MALO 1		
Ubicación Geográfica	X			3	60%
Infraestructura vial		X		2	40%
Total				5	100%

Realizado por: Barahona L. 2022

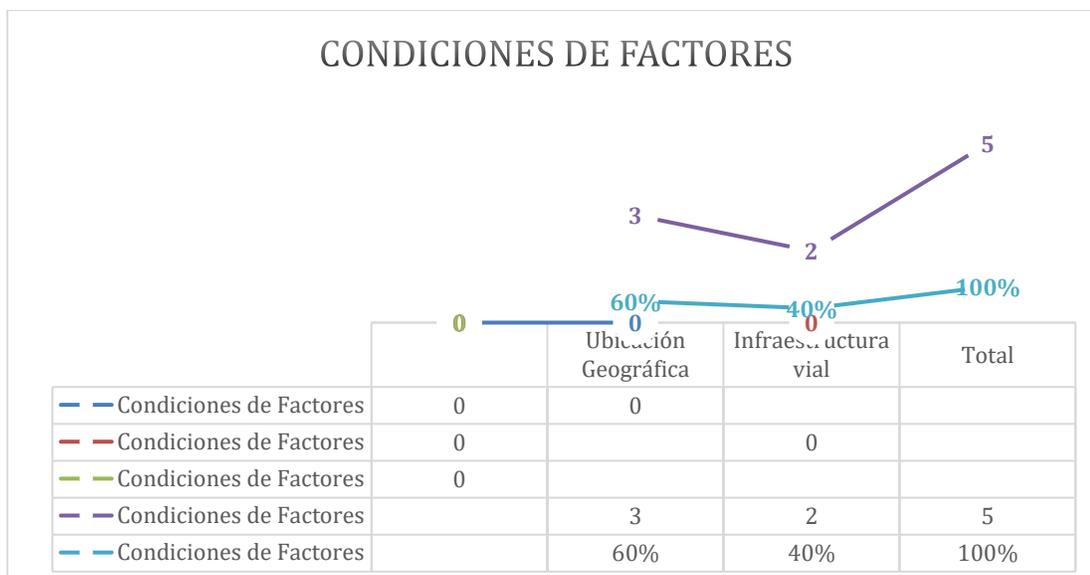


Gráfico 1-3: Condiciones de factores

Realizado por: Barahona L. 2022

3.2.4.3. Condiciones de la Demanda.

Una demanda interna exigente, incentiva la competitividad de las empresas, porque las obliga a esforzarse por mejorar la calidad de la oferta y a innovar para responder más rápidamente a las necesidades cambiantes del entorno tanto local como externo.

Para la demanda es importante reconocer los puntos de atracción existentes donde la empresa podrá ofertar sus servicios:

Tabla 5-3: Demanda de transporte del cantón

Puntos de atracción	Existentes	Cubre	No Cubre	Cobertura
Instituciones Educativas	2	2	0	100%
Instituciones Bancarias	3	3	0	100%
Plazas Y Mercados	1	1	0	100%
Templos Religiosos	7	7	0	100%
Centros De Recreación	10	10	0	100%

Tabla 7-3: Condiciones de la demanda

Condiciones de la demanda					
FACTORES	PUNTAJE			TOTAL	EVALUACIÓN
	BUENO 3	REGULAR 2	MALO 1		
Instituciones públicas		X		2	40%
Centros de estudio	X			3	60%
Total				5	100%

Realizado por: Barahona L. 2022

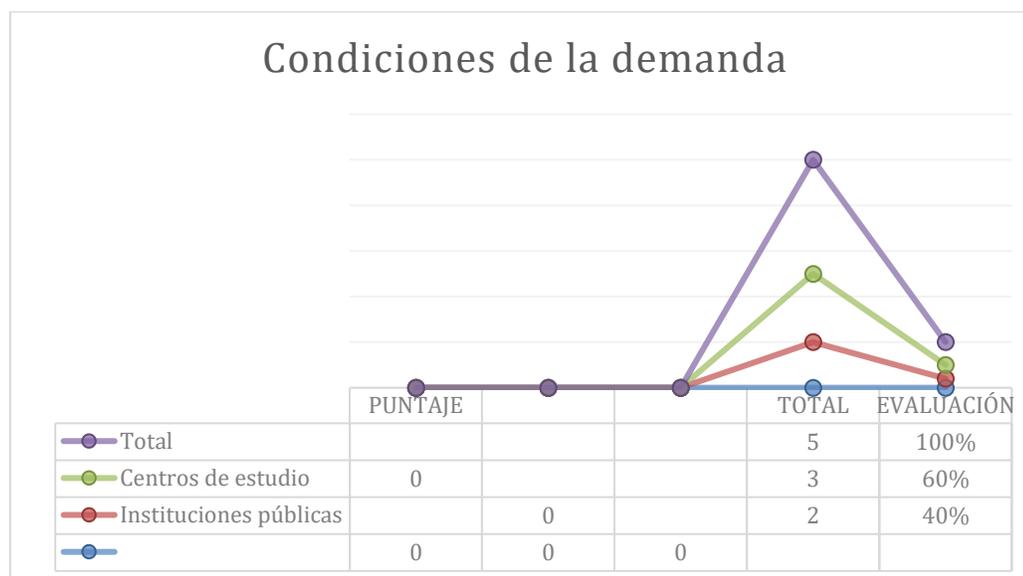


Gráfico 2-3: Condiciones de la demanda

Realizado por: Barahona L. 2022

3.2.4.4. Industrias Conexas y de Apoyo

Estas empresas que proveen los insumos son determinantes en la competitividad de un sector por factores como la calidad, la oportunidad, los precios, la maquinaria y tecnología con la que cuenta la empresa para prestar sus servicios. Estas industrias incluyen además de las pertenecientes a la cadena de suministros, las de la cadena de canales de distribución hasta el consumidor final.

Un estrecho vínculo entre las empresas del Clúster y las industrias conexas y de soporte, mejora la colaboración, la comunicación y el aprendizaje constante, en busca de la innovación y el mejoramiento continuo. En el caso de Guano Express, se entenderá por clúster al sector transportista y las industrias conexas son todas aquellas que pueden brindar sus servicios o pueden ser el complemento en el caso de la utilización del transporte por parte de los usuarios.

Tabla 8-3: Industrias Conexas

<i>Industrias Conexas y de Apoyo</i>					
FACTORES	PUNTAJE			TOTAL	EVALUACIÓN
	BUENO 3	REGULAR 2	MALO 1		
Mantenimiento de vehículos		X		2	15%
Insumos y accesorios para vehículos	X			3	23%
Estaciones de servicio	X			3	23%
Centros de estudio que requieren transporte personal.	X			3	23%
Centros de alojamiento		X		2	15%
Total				13	100%

Realizado por: Barahona L. 2022

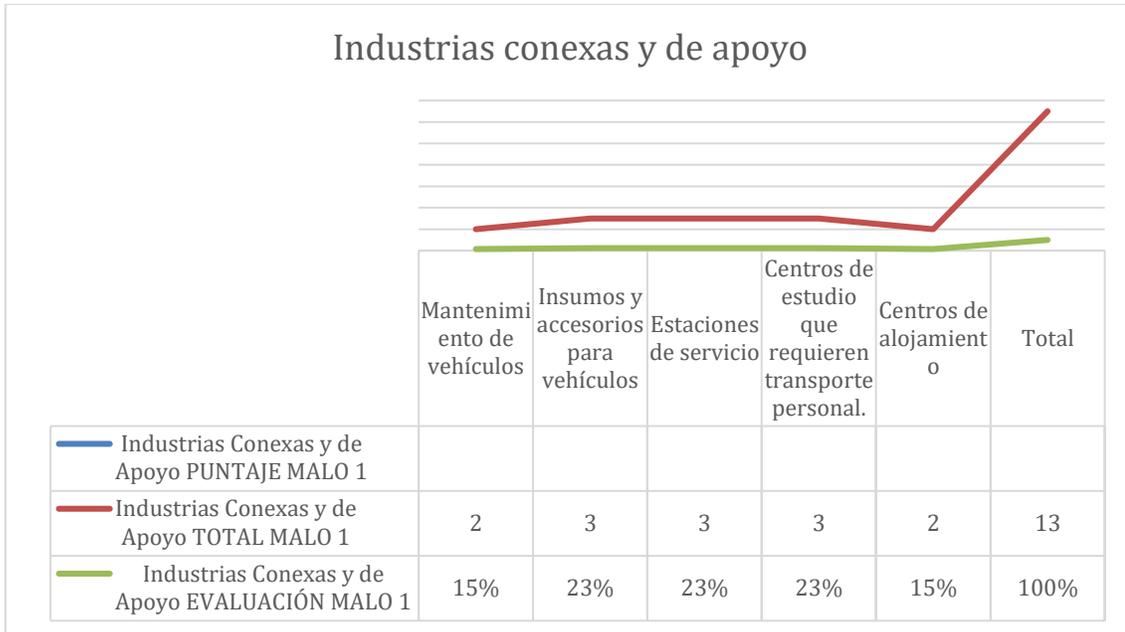


Gráfico 3-3: Industrias conexas y de apoyo

Realizado por: Barahona L. 2022

Como se puede observar el gráfico presenta crecimiento en relación con las empresas conexas puesto que de incrementarse estas líneas de servicios también existe la posibilidad de crecimiento en la demanda de servicios de transporte.

3.2.4.5. Estrategia, Estructura y Rivalidad.

Entre mayor sea el número de empresas, mayor debe ser la rivalidad y entre más intensa sea esta última mayor serán las motivaciones que influyen en el mejoramiento continuo de las empresas, en la búsqueda de formas de reducir costos, mejorar la calidad de sus productos y/o servicios y de encontrar nuevos mercados.

Las empresas compiten no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio.

Tabla 9-3: Estrategia, Estructura y Rivalidad

Estrategia, Estructura y Rivalidad.					
FACTORES	PUNTAJE			TOTAL	EVALUACIÓN
	BUENO 3	REGULAR 2	MALO 1		
Coop. 20 de diciembre	X			3	16%
Andina	X			3	963%
San Lucas	X			3	16%
Taxis	X			3	16%
Transporte de alquiler por plataformas digitales		X		2	11%
Innovación		X		2	11%
Costos		X		2	11%
Márketing			X	1	5%
Total				19	100%

Realizado por: Barahona L. 2022

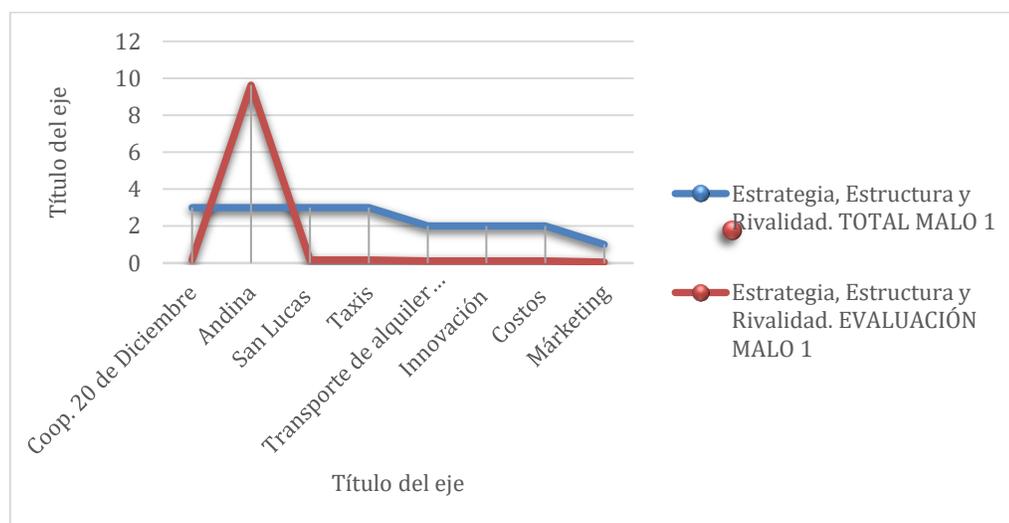


Gráfico 4-3: Estrategia, Estructura y Rivalidad

Realizado por: Barahona L. 2022

3.2.4.6. Análisis de los Factores Primarios

Tabla 10-3: Análisis de los factores primarios

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Condiciones de Factores	Ubicación geográfica	transporte informal
	Infraestructura propia	Señalética vial
	Puntos de referencia de entrada y salida de visitantes	Infraestructura vial
Condiciones de la Demanda.	Preferencia por el servicio	Precios
		Facilidad de contratar los servicios
Industrias Conexas y de Apoyo	Lugares y centros de educativos, turísticos, servicios	Infraestructura
	Turismo	Percepción de seguridad
		Decrecimiento económico
Estrategia, Estructura Y Rivalidad.	Unidades en buen estado	Transporte de alquiler por plataformas digitales
	Posicionamiento de marca	Innovación escasa en los procesos
	Gasto combustible	los Costos asumidos por referencia
		Plan de Márketing inexistente

Realizado por: Barahona L. 2022

Una vez establecido el análisis de los factores primarios, se ha realizado el análisis de los factores específicos en la apertura y oferta del servicio por parte de Guano Express, toda vez que se pudo que se aplicó los instrumentos.

Tabla 11-3: Calidad del servicio

	1	2	3	4	5
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Calidad del producto	1	5	10	35	7
%	1,72%	8,62%	17,24%	60,34%	12,07%

Realizado por: Barahona L. 2022

El puntaje total alcanzado se obtiene el número de respuestas en casa una de las escalas por el valor de la escala:

$$\text{Total, de puntos} = 1*1+5*2+10*3+35*4+7*5 = 216$$

El promedio general se obtiene dividiendo el total de puntos para el número de respuestas.

Número de respuestas = 1+5+10+35+7= 58

Promedio = 216/58 = 3.72

El promedio general que el cliente percibe sobre la calidad del servicio es de 3.72 sobre una escala de 5, esta metodología para el cálculo del promedio se aplica a los demás factores.

Tabla 12-3: Servicio al cliente

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Servicio al cliente	1	4	1	20	15
%	2,44%	9,76%	2,44%	48,78%	36,59%

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general con el cliente percibe el servicio al cliente es de 4.07 sobre una escala de 5.

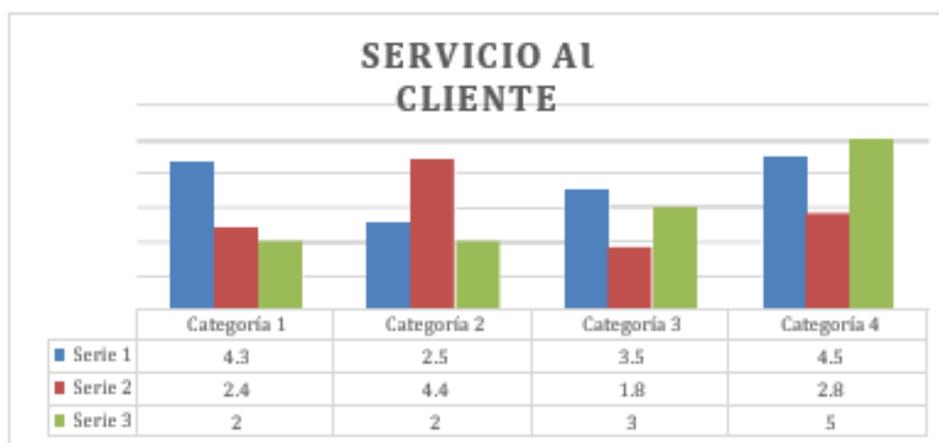


Gráfico 5-3: Servicio al cliente

Realizado por: Barahona L. 2022

Tabla 13-3: Precio del producto o servicio

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Precio del producto	4	3	21	17	1
%	8,70%	6,52%	45,65%	36,96%	2,17%

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe el precio del servicio es de 3.17 sobre una escala de 5.

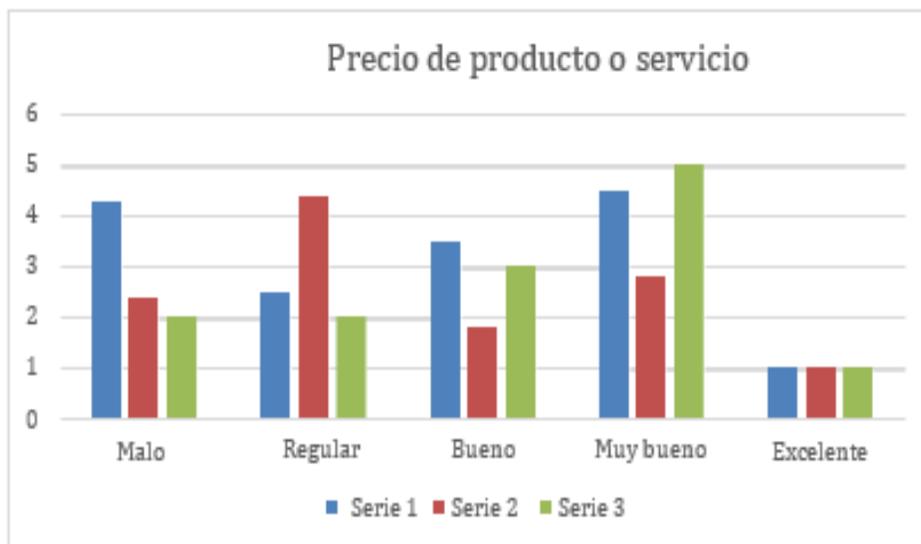


Gráfico 6-3: Precio de producto o servicio

Realizado por: Barahona L. 2022

Tabla 14-3: Características técnicas del servicio

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Características técnicas del producto	3	1	19	26	9
%	5,17%	1,72%	32,76%	44,83%	15,52%

Realizado por: Barahona L. 2022

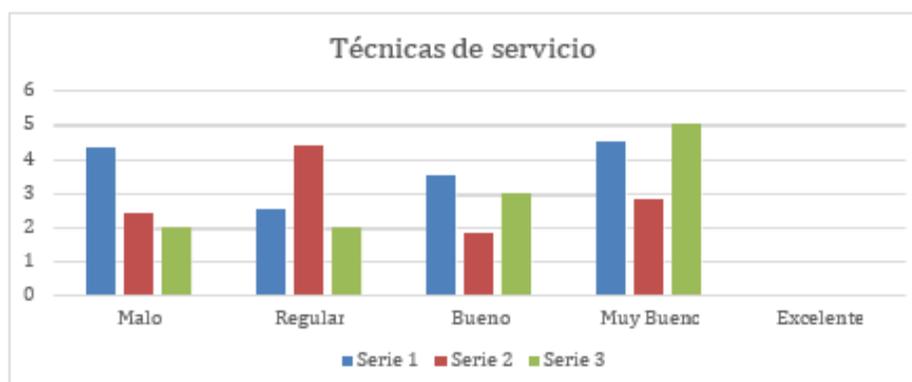


Gráfico 7-3: Técnicas de servicio

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe las características técnicas del servicio es de 3.64 sobre una escala de 5.

Tabla 15-3: Gestión de ventas

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Gestión de ventas	4	3	14	19	14
%	7,41%	5,56%	25,93%	35,19%	25,93%

Realizado por: Barahona L. 2022

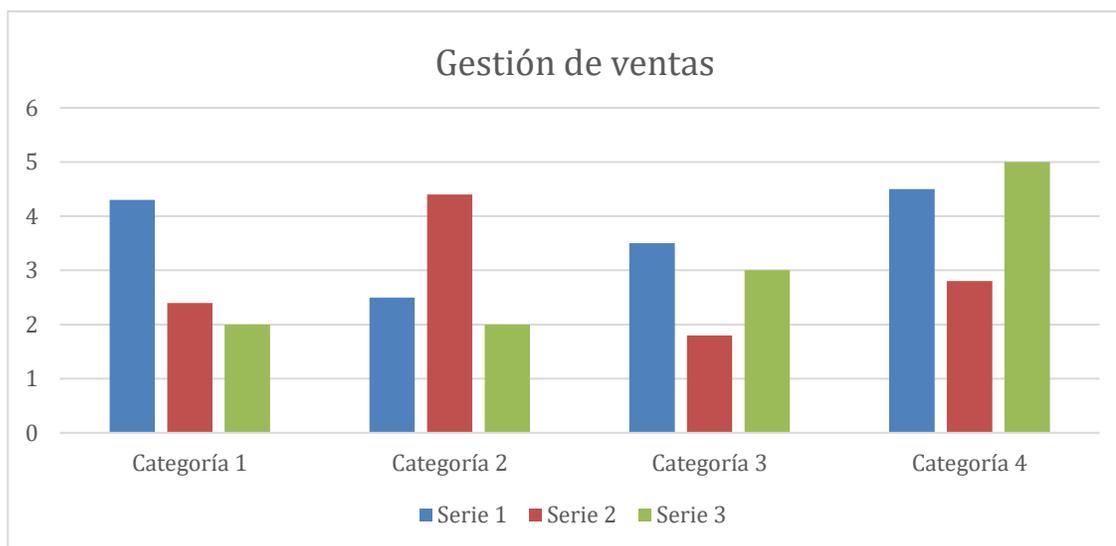


Gráfico 8-3: Gestión de ventas

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe la gestión de ventas es de 3.67 sobre una escala de 5.

Tabla 16-3: Infraestructura

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Infraestructura	0	2	14	15	6
%	0,00%	5,41%	37,84%	40,54%	16,22%

Realizado por: Barahona L. 2022

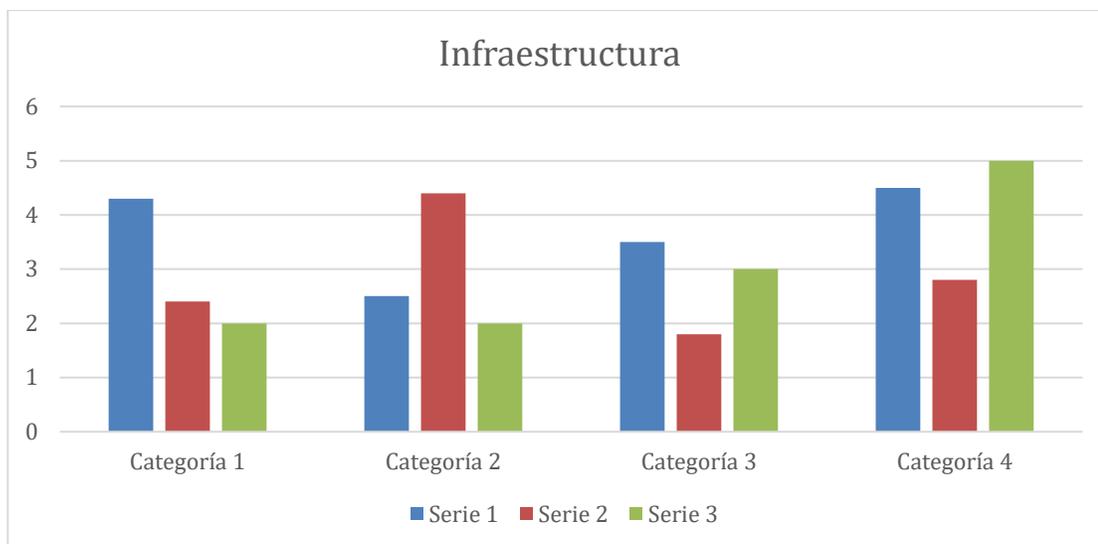


Gráfico 9-3: Infraestructura

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe la infraestructura de la empresa es de 3.68 sobre una escala de 5.

Tabla 17-3: Innovación del servicio

	Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Innovación	0	6	18	23	5
%	0,00%	11,54%	34,62%	44,23%	9,62%

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe la innovación del servicio es de 3.52 sobre una escala de 5.

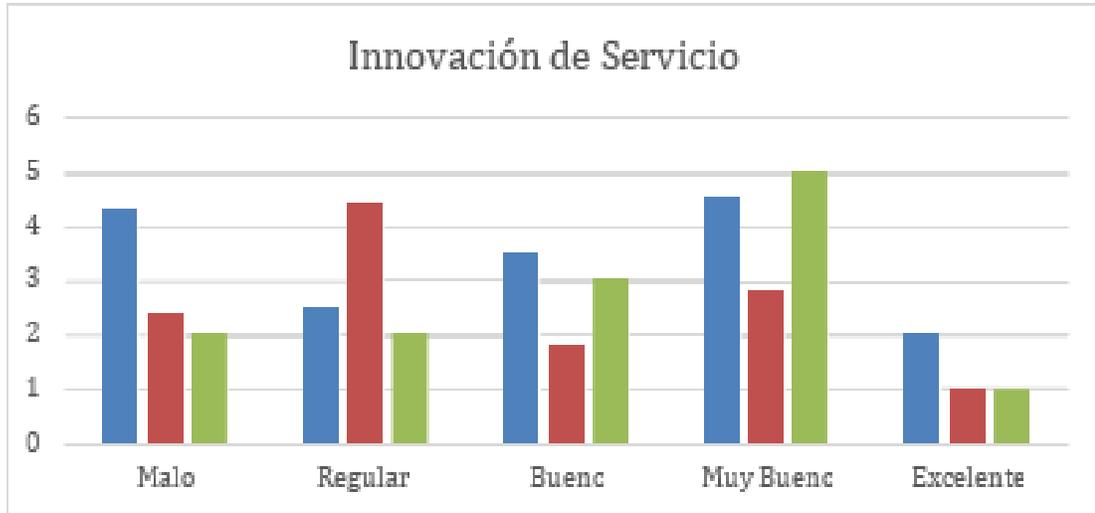


Gráfico 10-3: Innovación de servicio

Realizado por: Barahona L. 2022

Tabla 18-3: Soporte técnico

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Soporte técnico	1	2	17	25	12
%	1,75%	3,51%	29,82%	43,86%	21,05%

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe el soporte técnico del servicio es de 3.79 sobre una escala de 5.

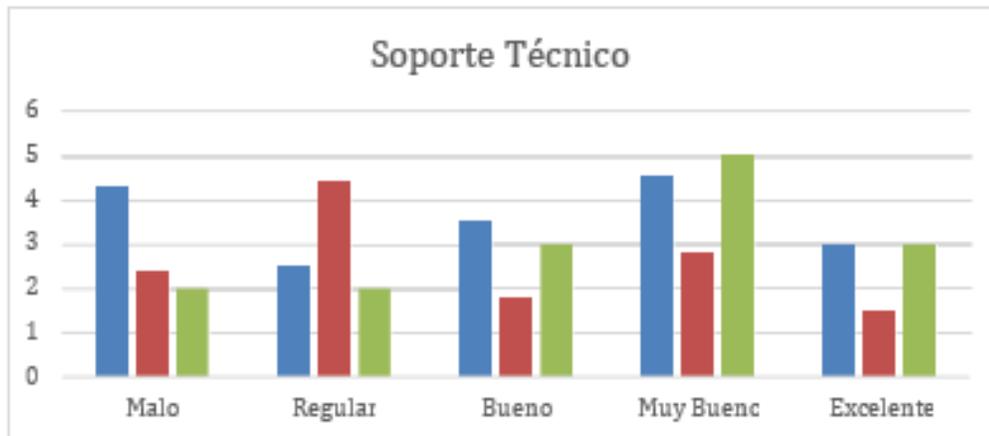


Gráfico 11-3: Soporte técnico

Realizado por: Barahona L. 2022

Tabla 19-3: Personal técnico

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Personal técnico	0	2	14	21	16
%	0,00%	3,77%	26,42%	39,62%	30,19%

Realizado por: Barahona L. 2022

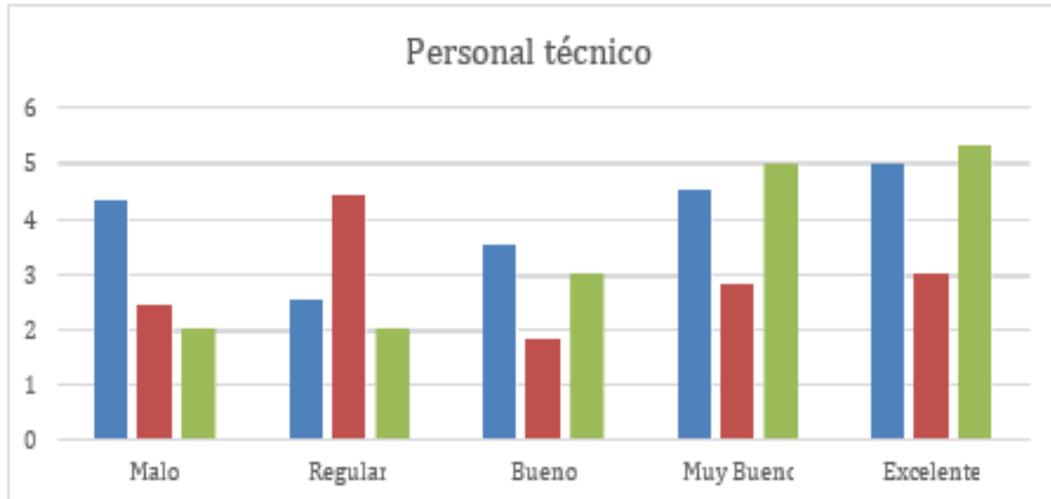


Gráfico 12-3: Personal técnico

Realizado por: Barahona L. 2022

Tabla 20-3: Tiempo de entrega

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Tiempo de entrega del producto	0	5	15	22	14
%	0,00%	8,93%	26,79%	39,29%	25,00%

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe el tiempo de entrega del producto es 3.80 sobre una escala de 5.

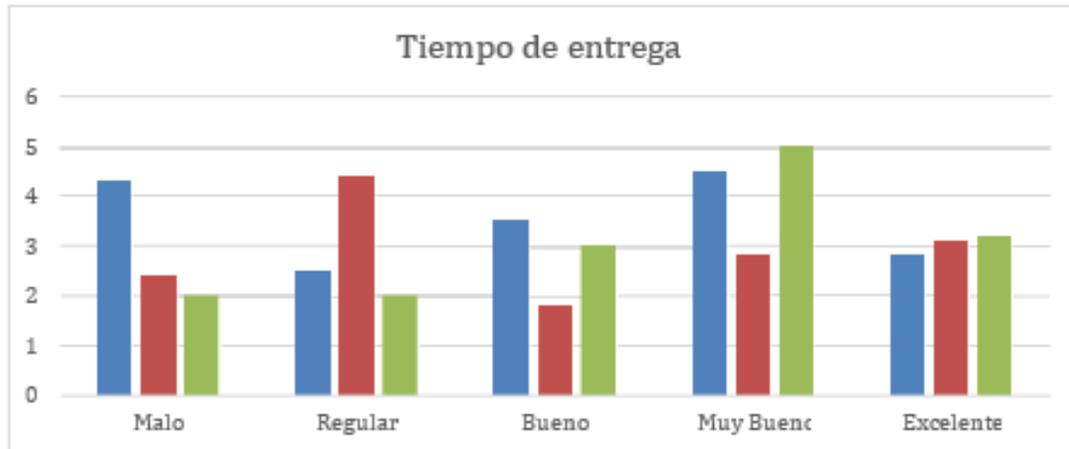


Gráfico 13-3: Tiempo de entrega

Realizado por: Barahona L. 2022

Tabla 21-3: Producto

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Producto o servicio	0	4	13	31	10
%	0,00%	6,90%	22,41%	53,45%	17,24%

Realizado por: Barahona L. 2022

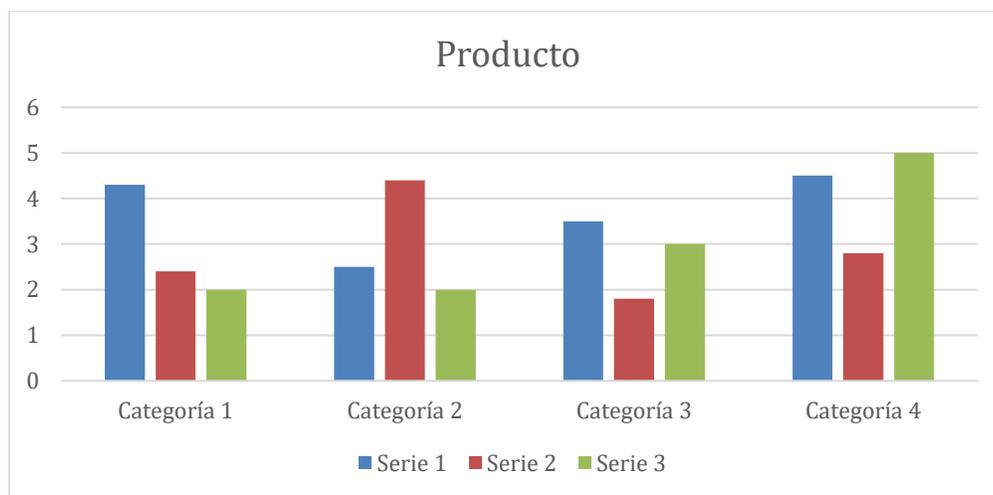


Gráfico 14-3: Producto

Realizado por: Barahona L. 2022

El promedio general que el cliente percibe el producto o servicio recibido es 3.81 sobre una escala de 5. Este factor identifica así un porcentaje mayoritario como muy bueno de 53.45%, pero y bueno del 22.41%, siendo considerado el producto relativamente bueno y que a lo largo de la vida

empresarial estos niveles pueden mejorar y pasar de un 17.24% de excelencia a un incremento por unidad en el año.

Resumen de resultados

Se ha ordenado de mayor a menor los promedios obtenidos de los factores analizados

Tabla 22-3: Principales resultados de factores específicos

FACTOR	PROMEDIO	PORCENTAJE
Servicio al cliente	4.07	10%
Personal Técnico	3.96	10%
Producto o servicio	3.81	9%
Tiempo de entrega	3.8	9%
Soporte técnico	3.79	9%
Calidad del servicio	3.72	9%
Infraestructura	3.68	9%
Gestión de ventas	3.67	9%
Características técnicas	3.64	9%
Innovación del producto	3.52	9%
Precio	3.17	8%
total	40.83	100%

Realizado por: Barahona L. 2022

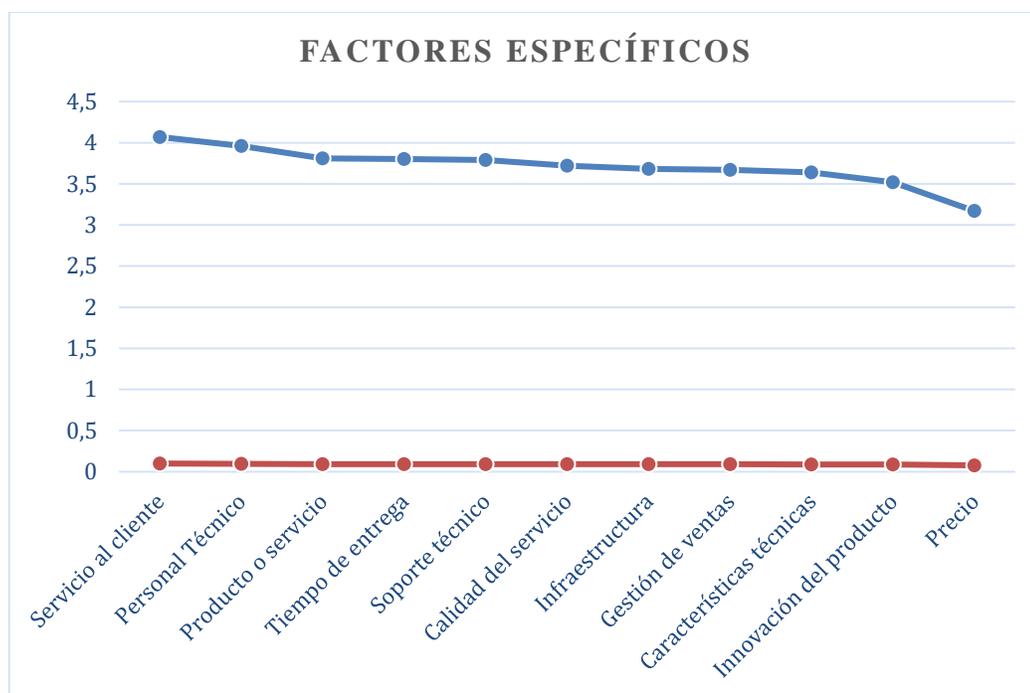


Gráfico 15-3: Factores específicos

Realizado por: Barahona L. 2022

3.2.4.7. Análisis Competitivo referente a indicadores financieros

El análisis competitivo financiero se realiza de forma comparativa ante los principales indicadores del sector transportista local y nacional.

Tabla 23-3: Análisis Competitivo financiero

INDICADORES	NACIONAL	LOCAL	GUANO EXPRESS	PROMEDIO	VARIACIÓN GUANO EXPRESS
Liquidez	1.19	1.04	1.09	1.635	0.545
Razón Corriente	1.21	1.19	1.22	1.795	0.575
Rotación de ctas x pag	3.8	1.5	1.2	3.4	2.2
Rotación de ctas xcob	2.5	1.8	1.5	3.05	1.55

Margen de utilidad operacional	11.41			0.05705	0.05705
Rotación de activos totales	1.91	1.84	1.74	2.795	1.055
Rotación de activos fijos	5.89	5.65	5.45	8.595	3.145
Capital de trabajo	55.869	41895	38298	41922.9345	3624.9345

Realizado por: Barahona L. 2022

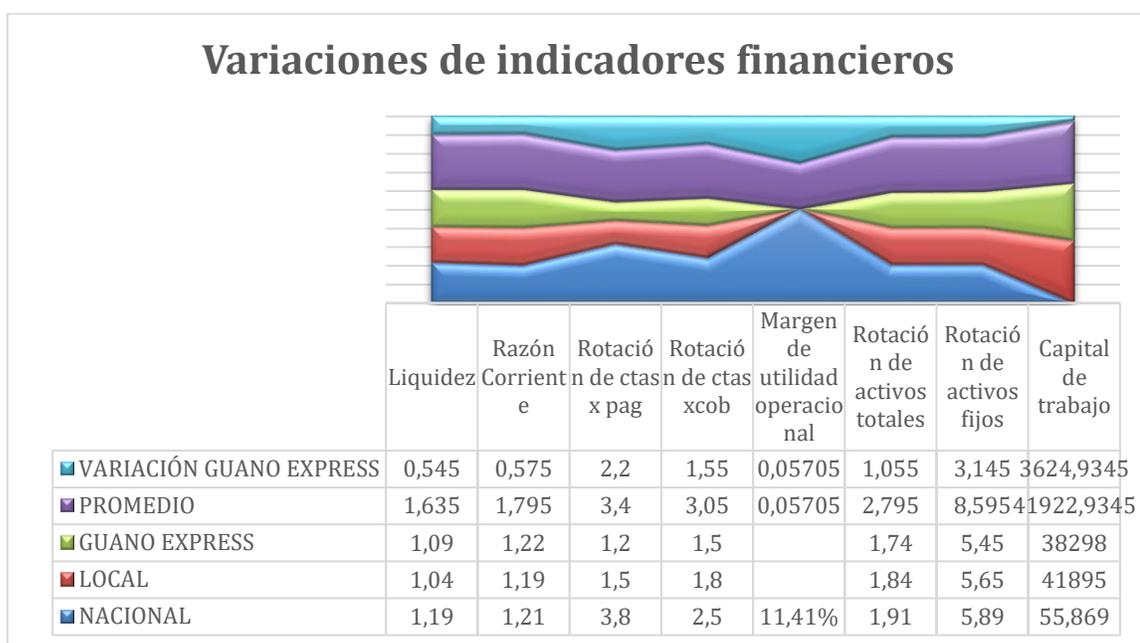


Gráfico 16-3: Variaciones de indicadores financieros

Realizado por: Barahona L. 2022

Costos Operativos

Para el presente trabajo de investigación los costos operativos serán clasificados de acuerdo con la RESOLUCIÓN No. 122-DIR-2014-ANT, la misma que les clasifica en costos fijos y costos variables.

Tabla 24-3: Cálculo de los costos operativos anuales

Parámetro	Simbología	Formula	Valor	Cálculo
Costos operativos anuales	CO			
		$CO = \sum(Cf + Cv)$		\$ 46.427,68
Costos fijos anuales	Cf		\$ 18.888,07	
Costos variables anuales	Cv			\$ 27.539,61

Realizado por: Barahona L. 2022

Los costos operativos anuales que recurre la unidad de transporte es el resultado de la sumatoria de los costos fijos más los costos variables anuales, por lo tanto, al realizar esta operación nos da como resultado \$46.427,68.

Evaluación financiera

La evaluación financiera se la realizó con el propósito de evidenciar la factibilidad del análisis, a continuación, se realiza el cálculo y análisis del punto de equilibrio.

Tabla 25-3: Cálculo para los costos variables unitarios

Parámetro	Simbología	Valor	Fórmula	Cálculo
Costos variables unitarios	Cvu			
Costos variables anuales	Cv	\$ 27.539,61	Cv	\$ 0,14
			$Cvu =$	
Demanda pasajeros anual	Dem	193320	Dem	

Fuente: RESOLUCIÓN 122-DIR-2016-ANT

El costo variable unitario es de \$0,14 dólares por persona, el mismo resulta de la división de los costos variables anuales y la demanda de pasajeros anual que son de \$27.539,61 y 193.320 personas respectivamente.

Tabla 26-3: Cálculo para la cantidad de pasajeros en equilibrio

Parámetro	Simbología	Valor	Fórmula	Cálculo
Cantidad de pasajeros en equilibrio	Q_e			
Costos fijos anuales	C_f	\$ 18888,06	C_f	175631,19
			$Q_e =$	
Tarifa vigente de pasaje	Tar	\$ 0,25	$Tar - C_{vu}$	
Costos variables unitarios	C_{vu}	\$ 0,14		

Fuente: RESOLUCIÓN 122-DIR-2016-ANT

3.2.4.8. Análisis del Componente diferenciador: Gestión Organizacional

El componente más representativo del factor gestión organizacional (diferenciación en prácticas y procedimientos de las decisiones empresariales) está relacionado con los estilos de dirección (29%), orientados en los siguientes temas: Seguimiento diario en cuanto al estado del parque automotor, presentación y calidad del conductor, ordenamiento organizacional de competitividad frente a otras empresas, conocimiento integral de organizacional, capacitación de personal administrativo y operativo, innovación en estructura organizacional, vigilancia tecnológica y normativa, desarrollo de programas enfocados en el aumento del clima organizacional y desarrollo personal y profesional de empleados.

El 24% de las empresas encuestadas no identifican el componente diferenciador del factor gestión organizacional, aducen razones de ausencia de conocimiento del funcionamiento administrativo y organizacional de la competencia. El 19% se orienta hacia el cumplimiento de exigencia del servicio, indicador relevante en la función gerencial. En menor proporción se encuentran: Seguimiento continuo a la prestación del servicio (10%), eficiencia de los entes internos de inspección y vigilancia y el cumplimiento de la normatividad, los dos últimos con el 9% respectivamente.

3.2.5. Estrategias de competitividad

3.2.5.1. Estrategias propuestas para mejorar la competitividad de Guano Express según los factores analizados.

GESTIÓN EMPRESARIAL (Ge)

- Es importante que la empresa ingrese a un nicho de mercado en donde existen pocos competidores o en donde no existen competidores y posicionarse con un servicio diferenciado.
- El desarrollo de un plan de acercamiento y cooperación con instituciones públicas y privadas que le permitan incrementar su cartera de clientes.
- El desarrollo de un plan estratégico para la realización de sus actividades y la definición de sus actividades y responsables.
- Con el fin de proteger la información de acercamientos y contratos con aliados del mercado que se ha generado en el desarrollo de sus servicios la empresa debe formalizar la documentación y que sea de uso exclusivo de socios de la compañía.
- La empresa debe desarrollar un plan de marketing orientado al nicho o segmento en el que se ha posicionado la empresa. El posicionamiento en el sector debe ser aprovechado para crecer en este segmento y mejorar sus servicios.

GESTIÓN COMERCIAL

- El desarrollo de estrategias comerciales para el mercado ayudan a la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.
- La inversión en capacitación y el mantenimiento de las unidades servirá para incorporar mejoras a los servicios ya existentes además de la creación de nuevos servicios para clientes específicos del transporte público particular.
- La alianza con empresas del sector con la finalidad de integrar sus productos enfocándose en soluciones de movilidad que permitan satisfacer las necesidades de los clientes es otra de las estrategias de las empresas de este sector.
- La capacidad del producto de integrarse a diferentes sistemas o plataformas tecnológicas es un factor que permiten introducir con mayor facilidad un producto en el mercado.

- El contacto con las empresas del sector es en gran parte por referidos por lo que es importante que la empresa tenga casos de éxito ya que sirven de referente para los clientes al momento de decidir por una solución de transporte.
- La empresa del sector debe garantizar la confidencialidad de la información de financiera, comercial.

GESTIÓN FINANCIERA

- Un flujo de caja positivo permite garantizar una correcta y eficiente operación de la empresa, sin embargo, no se puede garantizar que a futuro la empresa no presente problemas de flujo de caja para lo cual la empresa debe realizar inversiones que le permitan apalancarse y tener acceso a créditos.
- El acceso a créditos es uno de los problemas que presentan las empresas de este sector por la característica principal de riesgo a accidentes, sin embargo, al concederse los créditos estos son adquiridos con tasas de costos elevados. Las inversiones que realice la empresa deben ser de preferencia orientada a fortalecer la infraestructura y al crecimiento de la empresa y en bienes que permitan el acceso al apalancamiento de créditos por parte del sector financiero y el acceso a garantías de parte de las aseguradoras.

GESTIÓN DE LA PRODUCCION/SERVICIO

- Diseñar y proponer rutas para áreas de esparcimiento o de tipo cultural, en el cantón puede contribuir a incrementar las ventas y así la utilidad que pretenden los accionistas.

GESTIÓN DE RRHH

- La empresa debe preocuparse en mantener su personal motivado y encaminado en cumplir las metas que demanda el desempeño de sus funciones. La implementación de una política salarial de sueldo variable ayuda en este objetivo; en una política salarial de este tipo el funcionario percibe un sueldo fijo y una parte de sueldo variable la misma que debe ir atado al cumplimiento de metas o indicadores que contribuyan a la competitividad de la empresa y que deberán ser evaluadas de forma mensual. Dentro de la política salarial debe estar

establecido una política de revisión de salarios la misma que debe considerar el desempeño del funcionario y el índice de devaluación anual.

TECNOLÓGICA

- La innovación es una característica diferenciadora del sector para lo cual la empresa debe incorporar en sus productos las nuevas tendencias tecnológicas. En la actualidad la tendencia tecnológica es a ofrecer los servicios a través de plataformas o aplicaciones digitales.

ENTORNO

- Sobre el entorno la empresa no tiene control, pero si puede aprovechar o ser más discreta frente a las oportunidades de negocio en ciertas situaciones. Actualmente la situación del país es poco favorable por lo que, la reducción de gastos es importante sin perjuicio de las operaciones normales.

ADAPTACIÓN AL MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

- La adaptación de las empresas al marco institucional y legal vigente permite a las empresas operar eficientemente y sin contratiempos debido a multas o sanciones por un incumplimiento de las leyes vigentes. La empresa debe acoger los cambios emitidos por los diferentes organismos de control como superintendencia de compañías, SRI entre otros.

RESPONSABILIDAD SOCIAL/AMBIENTAL EMPRESARIAL (RSE)

- La responsabilidad social ambiental empresarial permite llevar una relación armónica con los diferentes grupos de actores entre los que podemos mencionar empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidad y organismos de control del medio ambiente entre otros. Una de las ventajas de las empresas de transporte es que por varios años han sido consideradas fuentes de contaminación, sin embargo, en los últimos años el esfuerzo por reducir la contaminación ha sido importante, y más aún cuando las unidades de transporte son renovadas a un tiempo establecido para evitar la emanación de gases tóxicos. En el área empresarial administrativa es importante que la empresa reduzca el uso de documentos físicos y por el contrario automatice y sistematice sus procesos para manejarlos de forma magnética.

IDENTIDAD O DEFINICIÓN EMPRESARIAL (ID)

- La implementación de una identidad o definición empresarial exigen a las empresas el cumplimiento de valores que identifiquen a la empresa y permite la orientación de políticas y estrategias orientadas a cumplir la misión y visión de la empresa. La empresa debe adaptar la misión, visión y valores para que este acorde a la situación actual y a la visión a futuro de tal forma que permita orientar sus estrategias a los objetivos que quiere alcanzar la empresa.

3.2.5.2. Estrategia de implementación de medidas sanitarias

Protocolos y medidas sanitarias con el fin de garantizar la operación y transporte de pasajeros de Guano Express.

*Dispositivos y Equipamiento de seguridad y sanitaria por vehículo

*Señalética para asientos restringidos

* Dispensador de alcohol para manos

*Dispensador de Gel antibacterial para manos

*Basurero de pedal para la recolección de basura

*Mampara de separación entre conductor y pasajeros

*Botiquín de primeros auxilios

*Extintor

*Martillos de seguridad

*Señaléticas informativas

Medidas de protección Sanitaria de los conductores

* Uso obligatorio de mascarillas desechables por día

*Uso personal de gel, alcohol, y jabón liquido

Medidas de protección Sanitaria de la unidad

*Uso de asientos de acuerdo con las normas vigentes

* Desinfección diaria de la unidad y partes, control mediante bitácora

*Limpieza diaria externa e interna de la unidad

*Ventanas abiertas durante la transportación para una correcta circulación de aire

*No uso del aire acondicionado durante el recorrido

*No consumo de alimentos y bebidas dentro de la unidad

Medidas de protección Sanitaria de los pasajeros

- *Uso obligatorio de mascarillas durante todo el viaje
- *Desinfección de manos al ingresar al vehículo
- *Control de ingreso y salida de pasajeros mediante bitácora

3.2.5.3. *Estrategia de implementación de registros para la calidad en el transporte de pasajeros de Guano Express*

Para mejorar las actividades desarrolladas en Guano Express, será importante las siguientes acciones:

Tabla 27-3: registros de calidad en el transporte de pasajeros

Informes de operatividad
Buzón de quejas y reclamos
Fichas técnicas de operación
Control de mantenimiento vehicular
Mantenimiento preventivo
Mantenimiento correctivo
Pruebas de alcoholemia a conductores
Hoja de vida vehicular
Cuadro de rodamiento
Registro revisión técnico-mecánica
Índices de operación (Índices de ocupación, accidentalidad y prestación del servicio)
Registro de trazabilidad del servicio (Mantenimiento vehicular – Llegada al destino de viaje)

Realizado por: Barahona L. 2022

3.2.5.4. *Estrategia de implementación de políticas empresariales*

Dentro de la empresa se tendrá políticas que se deberán seguir para que la gestión administrativa, técnica y humana se desarrolle de manera eficiente. Con esta normativase controlará, regulará y manejará los ámbitos financieros de forma equitativa para todos los colaboradores de la organización; teniendo así las siguientes:

- a) Se deberá cumplir con el diseño de la estructura organizacional (organigrama) para el funcionamiento de la organización.
- b) Se definirán las funciones que posee cada puesto mediante un organigrama que se acorde a lo especificado anteriormente.
- c) Se programará los procesos y funciones operacionales para la prestación del servicio.
- d) Deberá existir una planificación a nivel empresarial para que los recursos financieros, tecnológicos, físicos y el talento humano logren una eficiencia en sus operaciones y/u obligaciones de su trabajo.
- e) Los recursos monetarios que se generen de las actividades de la organización serán unificados en una misma cuenta bancaria.
- f) La recepción del dinero por cada unidad será de manera directa es decir en persona.
- g) La liquidación será cada 15 días y el monto de esta será mediante un método de cálculo que deberá ser aprobado por la asamblea de socios.
- h) Se realiza una supervisión y control de los pasajeros que ascienden a las unidades para que no exista desvío de fondos.
- i) Las unidades deben tener un ambiente limpio, seguro, accesible y cumplir con el mantenimiento que será programado por el respectivo departamento de la organización.
- j) Se realizará capacitaciones semestrales a los talentos humanos de la empresa para mejorar la atención al cliente como punto primordial además de otros ámbitos a considerarse.

3.2.5.5. Estrategia para la implementación del enfoque de Dirección en la empresa

El estilo de dirección debe ser un sistema participativo mediante un modelo que se basa en 4 aspectos fundamentales descritos a continuación:

- Proceso decisorio

Se debe tomar decisiones totalmente delegadas en niveles organizacionales y con un nivel institucional que define políticas y directrices.

- Sistema de comunicación

Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos de la empresa y además la cooperativa hace énfasis en ello, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

- Relaciones interpersonales

El trabajo se realizará en equipos, formación de equipos espontáneos y efectiva relación entre las personas.

- Sistema de recompensas

Debe existir énfasis en recompensas simbólicas y sociales, aunque no se omiten las económicas y materiales.

Implementar Controles

- Metas

Brindar un servicio 100% eficiente hacia los pasajeros y capacitar cada semestre del año al talento humano en diferentes temas de servicio.

- Indicadores

Nivel de satisfacción de los pasajeros e incremento de demanda

CONCLUSIONES

A través de la definición de los modelos de competitividad se pudo identificar los factores que contribuyen a la competitividad de las empresas del sector de transporte y poder a través de estos conocer el nivel de competitividad que mantiene la empresa Guano Express, en referencia al mercado y los determinantes del área.

Se pudo definir el nivel de competitividad que tiene la Sociedad Anónima Guano Express a través de la aplicación del modelo de Porter; un modelo que demostró cada factor prioritario y el nivel que ha logrado alcanzar la empresa, y además los factores que aún deben ser trabajados con el propósito de mejorar y alcanzar los objetivos y metas propuestas para el desarrollo constante de las operaciones de la empresa.

Se propuso una serie de estrategias que responden al nivel de competitividad que se desea alcanzar en la empresa, puesto que varios factores con niveles mínimos de calificación que se pudieron determinar en la aplicación de los instrumentos indicaban la ausencia de acciones determinantes que contribuyan a mejorar en los servicios ofertados y sea parte de las empresas con mayor competitividad en el entorno, esta implementación puede ser provechosa para el cumplimiento a largo plazo de metas institucionales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar esta contribución teórica referente a los modelos de competitividad puesto que se podrá identificar los factores que contribuyen con las empresas del sector de transporte a cumplir y respaldar sus procesos convirtiéndolas en empresas competitivas con metas alcanzables y sustentables en el tiempo.

Es importante que se considere el nivel de competitividad que tiene la Sociedad Anónima Guano Express, puesto que, a través de la aplicación del modelo de Porter; se demostró que cada factor prioritario influye en el nivel que ha logrado alcanzar la empresa, y además los factores que aún deben ser trabajados con el propósito de mejorar y alcanzar los objetivos y metas propuestas para el desarrollo constante de las operaciones de la empresa deberán ser documentados y controlados.

De las estrategias propuestas se puede mencionar que responden a mejorar el nivel de competitividad que se desea alcanzar en la empresa, por lo que, deben ser implementadas para mejorar los niveles mínimos de calificación que se pudieron determinar en la aplicación de los instrumentos.

GLOSARIO

Apoyo Complementario: El apoyo que complementa la operación principal de apoyo presupuestario; cabe citar: el monitoreo, la evaluación, la auditoría, y el desarrollo de las capacidades (incluida la asistencia técnica). El modelo de convenio de financiación para el apoyo presupuestario incluye una sección que permite una mención específica del apoyo complementario.

Apoyo presupuestario: Al proveer apoyo presupuestario, el donante transfiere los fondos al presupuesto general del país receptor. El apoyo presupuestario es una modalidad de ayuda programática.

Apuesta productiva: Sectores productivos priorizados que, por estrategia, la región decide impulsar, basados en las necesidades del mercado nacional e internacional, teniendo en cuenta las capacidades las ventajas comparativas latentes y la visión que se le dé a futuro, teniendo en cuenta variables como demanda, consumo, competidores.

Cadena Productiva: Es el Conjunto de los actores de una actividad productiva, que interactúan para hacer posible la producción, transformación y comercialización de bienes.

Calidad: es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. Desde la perspectiva de valor, La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.

Competitividad: Intervención de factores relacionados con las condiciones de la actividad empresarial que condiciona el desempeño: Infraestructura, recursos humanos, ciencia, tecnología, institucionalidad, entorno, nación y productividad.

Conectividad: Es el grado de conexión entre entidades sociales, gubernamentales y educativas

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2021). *Análisis Porter*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACION%20D.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Albán, (. &. (2019). *Estrategia competitiva*.
- Amaluiza, C. (2017). Como diseñar un plan de negocios. Primera Edición. BUENOS AIRES.
- Andrade, K. (2017). *Análisis Externo*. Bogotá: Grum.
- Arévalo, M. (2019). *Planificación estratégica*. Riobamba: Unach.
- Armijos, S. (2022). *Competitividad empresarial*. Obtenido de <https://ayudaleyprotecciondatos.es/2020/07/13/competitividad-empresarial/>
- Asana. (2017). *Qué es el FODA*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi78eyN77j0AhXyRzABHXF2DfYQFnoECDkQAw&url=https%3A%2F%2Fasana.com%2Fes%2Fresources%2Fswot-analysis&usq=AOvVaw2EafIxK6F3rNYX04WtAxCa>
- Aznar, J. S., Gallego, M. R., & Medianero, M. S. (2015). *Crédito y estrategias*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Barrientos, G. (2018). Análisis del mercado y sus segmentos.
- Bedón, Á. (2019). *Proyecto de prefactibilidad para la creación de un supermercado en la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi*. Latacunga: UCE.
- Bernal. (2015). En *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Blández, M. R. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Bonilla, T., & Navarrete, V. (2010). Planificación estratégica para la distribuidora de acabados de construcción y grifería “CONSTRUHOGAR” de la ciudad de Riobamba para los periodos

2011-2015. *Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, Riobamba.

Briceño, G. (2019). *Estudio administrativo*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD2K_I87j0AhVIVzABHf9oCNwQFnoECDMQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.itson.mx%2Fpublicaciones%2Fpacioli%2Fdocuments%2Fno56%2Festudioadmtivo.pdf&usg=AOvVaw3Tpi4bIoZhqAj_WssiUSyV

Cadena, C. (2018). *Esquema del proyecto de factibilidad*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiX1-mU7bj0AhVxSjABHcdeDk4QFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.gestiopolis.com%2Fque-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto%2F&usg=AOvVaw3jB-i_Uuo2ANeY0bQ3sWW

Carrasco, M. (2015). En *Diseño de un modelo Administrativo*.

Carrera, A. (2018). *Análisis competitivo*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Chiavenato, I. (2018). *Administración Teórica, proceso y práctica*. Mc. Graw-Hill Interamericano.

Córdova. (2017). *Proceso Crediticio*. México: Editorial Digital UNID.

Córdova, F. (2019). *Análisis Financiero*.

Costa, J. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de porter en la asociación de productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Delgado, J. S. (2018). *Proyecto de creación de un supermercado de cárnicos y mariscos, en la ciudad de Riobamba*. Riobamba: Fénix.

Domínguez, R. (2015). *Análisis de factores internos y externos*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>

- Eloisa, C. M., & Jhoana, E. L. (2017-2021). *PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CAMIONES Y CAMIONETAS "TRACACEM S.A" UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALACALÍ.*
- Fernández, D. (2018). Cierre de empresas en Ecuador. No existe competitividad. Quito: Mariscal.
- Frey, S. (2022). *Análisis de la competencia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-la-competencia.html>
- Gallardo, D., & Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Buenos Aires: Editorial Maipie.
- García, F. (2021). *Cobranzas*. Quito: Mariscal.
- García, P. (2021). *Análisis Estratégico* . Bogotá: Primex.
- Hill, J. &. (2016). En *Administración Estratégica (8a ed.)*. (pág. 58). México D.F: McGraw-Hill. .
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Población*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- KOTLE, P. Y. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
- Lara, H. (2021). Análisis de competitividad de una empresa del sector. *Tesis Post grado*. Universidad Andina, Quito. Obtenido de .
- Lara, H. (2021). Análisis de competitividad de una empresa del sector. Caso de estudio: BIOMÉTRIKA (Empresa de desarrollo de soluciones biométricas aplicadas a la seguridad y control de acceso). *Tesis Post grado*. Universidad Andina, Quito. Obtenido de .
- Lara, P. (2015). *El transporte*. Bogotá: Prix.
- Lazzati, S. (2018). *La importancia del análisis de competencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://wsiconecta.com/la-importancia-del-analisis-de-competencia/>
- Mantilla, S. (2018). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogota: Norma.
- Márquez, C. (2021). *Las Pymes*. Obtenido de <https://elmercurio.com.ec/2021/06/24/pymes-seran-fundamentales-para-la-reactivacion-economica-como-impulsar-las-del-sector-panificador/>
- Marroquín Peña, R. (2013). *Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2021, de Metodología de la Investigación:

<http://200.48.31.93/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>

- Narvaez, G. (2021). *Qué es un proyecto*. Obtenido de <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/02/que-es-un-proyecto.html>
- Pareja, S. (2022). *Competitividad aplicada al campo empresarial*. Obtenido de Competitividad: <https://www.sdelosol.com/glosario/competitividad/>
- Parra, D. (2021). *Factibilidad de un proyecto*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjSiamW7bj0AhWVRzABHQhbCEwQFnoECAIQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.ucipfg.com%2FRepositorio%2FMGTS%2FMGTS14%2FMGTSV-04%2Fsemana4%2F4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_
- Peralta, K., & Lindao, M. (2010). Diseño de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard y planeación estratégica a una empresa de servicios dedicada al hospedaje, al norte de Guayaquil. *Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- Pérez, A. (2020). *Estudio Financiero*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>
- Portales, D. (2021). *Estudio Técnico*. Obtenido de Leer más: <https://e-tecnico.webnode.es/servicios/>
- RAE. (2021). *Competitividad*.
- Rodríguez, C. (2021). *Plan estratégico* .
- Serna. (2019). Planeación y gestión estratégica. En Serna. Colombia: Legis.
- Torre Blanca, M. (2021). *Estrategias Competitivas*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Torres, H. (2022). *Valores de una empresa*. Obtenido de <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>
- Vaca. (2018). Planificación estratégica para el centro de formación Artesanal olímpica barro ubicada en el distrito Metropolitano de Quito. (*Tesis de Ingeniería*). Universidad Central del Ecuador, Quito.

Vaca, L. (2016). *Importancia de un proyecto*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwil5a_x67j0AhVeSDABHcbxDgsQFnoECDEQAw&url=http%3A%2F%2Ftesis.uson.mx%2Fdigital%2Ftesis%2Fdocs%2F20060%2FCapitulo1.pdf&usg=AOvVaw1ULrXF2-qVly0mNP1aJdRN

Zabala, V. (2021). *Glosario de terminología en materia de proyectos*. Obtenido de <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/glossary/>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
 Jno. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 03/05/2022

INFORMACIÓN DEL AUTORA (S)
Nombres – Apellidos: LENIN JOEL BARAHONA GUSQUI
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Licenciado en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



ANEXOS

ANEXO A: Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Instrumento De Investigación: Entrevista

Ciudad: Guano

Dirigido al: Presidente

Objetivo: Determinar cuáles de las cinco fuerzas de Porter generan ventaja competitiva en la empresa Guano Express.

Instructivo: Responda según corresponda.

1. **¿Considera que la Empresa Guano Express, está amenazada por la entrada de nuevos competidores?**
2. **Considera que ¿la competencia puede generar oportunidades?**
3. **Según su criterio cuál es el poder de negociación que poseen sus competidores**
4. **Se desea conocer su apreciación en torno al establecimiento de empresas que brinden servicios similares a los de Guano Express.**
5. **Considera usted que existe un buen poder de negociación con los proveedores de Guano Express.**
6. **Estima usted que existen otros competidores que inciden en el proceso de negociación del servicio.**
7. **¿Cree ud. que los servicios prestados por Guano Express, son aceptados por los clientes por necesidad de hacerlo o por la elección sobre otras empresas?**
8. **¿Se ha identificado un plan de acción para mejorar el posicionamiento de la empresa?**
9. **¿Ha identificado la sociedad sus niveles de competitividad?**

10. ¿Se ha diseñado estrategias que involucren al talento humano para ser más competitivos?