



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Capacidades organizacionales y generación de valor en las mipymes de la ciudad de Loja: sector comercial. Año 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Córdova López, María Teresa.

DIRECTORA: Ponce Espinosa, Glenda Edith. Mgtr.

LOJA - ECUADOR
2017.



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

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Glenda Edith Ponce Espinosa.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Capacidades organizacionales y generación de valor en las mipymes de la ciudad de Loja: sector comercial. Año 2016, realizado por Córdova López María Teresa, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Septiembre de 2017.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Córdova López María Teresa declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Relación de las capacidades organizacionales y la generación de valor en las mipymes de la ciudad de Loja: sector comercial. Año 2016, de la Titulación Administración de Empresas, siendo Glenda Edith Ponce Espinosa directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autora: Córdova López María Teresa.

Cédula: 1104351497.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis con amor a todas las personas que apoyaron y acompañaron este proceso de formación.

De manera especial a mis padres, Nilo y Lorena por colmarme de amor, apoyar y guiar mi camino para hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanos, Soledad, Gabriela, María José y Nilo que con su ejemplo y palabras de aliento supieron guiarme hacia el logro de esta gran meta.

A mis amigas, porque me acompañaron en los momentos que más necesité con mensajes de aliento y confianza.

AGRADECIMIENTO

Me llena de satisfacción cumplir esta anhelada meta, pues durante estos cinco años de Universidad aprendí de mis errores y conocí mi verdadero potencial. Agradezco a Dios y a la Virgen del Carmen, por llenarme de fe y sabiduría para salir adelante y permitirme tomar decisiones acertadas. Mi gratitud hacia la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme los recursos necesarios para culminar esta etapa, asimismo agradezco a mi directora, Magíster Glenda Ponce por tutelar acertadamente este proyecto de titulación.

También, doy las gracias a todos los docentes que compartieron sus conocimientos, experiencias y consejos durante mi formación académica, y finalmente a mis compañeros de clase, por acompañarme en el proceso educativo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TRABAJO DE TITULACIÓN.....	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESÚMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
SECTOR COMERCIAL EN LOJA Y EN ECUADOR.....	5
1.1. Definición de mipymes.....	6
1.2. Mipymes en Ecuador.....	7
1.2.1. Aporte del sector comercial a la economía nacional.....	11
1.2.2. Importaciones y exportaciones del sector comercial.....	12
1.2.3. Distribución económica de Ecuador.....	16
1.3. Mipymes en el cantón Loja.....	19
1.3.1. Distribución económica del cantón Loja.....	19
1.3.2. Producción y valor agregado bruto del cantón Loja.....	23
1.3.4. Valor agregado bruto, según ramas de actividad.....	24
1.4. Desarrollo comercial en el cantón Loja.....	24
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. Recursos y capacidades.....	28
2.1.1. Clasificación de recursos y capacidades.....	28
2.1.2. Características de los recursos y capacidades.....	30
2.2. Capacidades organizacionales.....	30
2.2.1. Evolución.....	30
2.2.2. Características y elementos de las capacidades organizacionales.....	31
2.2.3. Etapas para crear capacidades.....	32
2.2.4. Importancia de las capacidades organizacionales.....	33
2.2.5. Tipos de capacidades organizacionales.....	34

2.3. Generación de valor.	38
2.3.1. Diseño de una propuesta de valor.	39
2.3.2. Proceso de la generación de valor.	40
2.4.2. Tipos de generación de valor.	42
CAPÍTULO III.....	51
METODOLOGÍA APLICADA.....	51
3.1. Metodologías para determinar capacidades organizacionales.	52
3.2. Metodologías de generación de valor.	54
3.3. Correlación de variables.	55
3.4. Elaboración de instrumentos de investigación.	56
3.4.1. Formato del cuestionario.	57
3.4.2 Muestra.	59
CAPÍTULO IV	60
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	60
4.1. Diagnóstico del sector comercial de la ciudad de Loja.....	61
4.1.1. Resultados del primer bloque de preguntas: datos generales.	62
4.1.2. Resultados del segundo bloque de preguntas: análisis de capacidades.	63
4.1.3. Resultados del tercer bloque de preguntas: planeación estratégica.	73
4.2. Relación de variables de estudio.	74
4.3. Implicaciones en la estrategia gerencial de mipymes.	79
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	95
Anexo 1. - Encuesta.....	96
Anexo 2. - Categorización de las mipymes del cantón Loja.....	100
Anexo 3. - Tabulación parcial de datos: Statistical Package for the Social Sciences.	103
Anexo 4. - Resultados cuantitativos.	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de mipymes.....	6
Tabla 2 Clasificación Mipymes – INEC.....	7
Tabla 3. Número de empresas por tamaño de empresa.....	7
Tabla 4. Número de empleados por tamaño de empresa en Ecuador.....	8
Tabla 5. Actividades económicas según tamaño de empresa.....	10
Tabla 6. Participación en el producto interno bruto (PIB) anual por actividad económica a precios constantes.....	11
Tabla 7. Tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) anual por actividad económica a precios constantes.....	12
Tabla 8. Actividad de importaciones y exportaciones por tamaño de empresa.....	14
Tabla 9. Clasificación CIIU 4 de los sectores económicos.....	15
Tabla 10. Concentración empresarial por provincias.....	16
Tabla 11. Valor agregado provincial 2014.....	18
Tabla 12. Número de establecimientos por actividad económica del cantón Loja.....	19
Tabla 13. Número de empleados por actividad económica.....	21
Tabla 14. Clasificación CIIU del cantón Loja.....	22
Tabla 15. Comparación VAB Cuenca, Machala y Loja.....	23
Tabla 16. VAB del cantón Loja.....	24
Tabla 17. Clasificación CIIU del cantón Loja.....	26
Tabla 18. Ejemplos de recursos y capacidades.....	29
Tabla 19. Resumen de los tipos de capacidades organizacionales.....	35
Tabla 20. Indicadores de medición de las capacidades organizacionales.....	52
Tabla 21. Indicadores de medición de la generación de valor.....	55
Tabla 22. Nivel de medición de las variables coeficiente r de Pearson.....	56
Tabla 23. Relación de capacidades organizacionales con la generación de valor para el cliente.....	75
Tabla 24. Relación de capacidades organizacionales y la generación de valor para el empleado.....	76
Tabla 25. Relación de capacidades organizacionales con la generación de valor hacia el accionista.....	77
Tabla 26. Actividades más relevantes de las mipymes de la ciudad de Loja.....	80
Tabla 27. Actividades con bajo rendimiento empresarial en las mipymes de la ciudad de Loja.....	82
Tabla 28. Capacidades generadoras de valor en las mipymes.....	84
Tabla 29. Planteamiento de estrategias dirigidas al sector comercial.....	86
Tabla 30. Datos: capacidad de asimilación del conocimiento.....	104
Tabla 31. Datos: gestión y recursos humanos.....	104
Tabla 32. Datos: toma de decisiones.....	105
Tabla 33. Datos: recursos tecnológicos.....	106
Tabla 34. Datos: Innovación.....	106
Tabla 35. Datos: estrategias y marketing.....	107
Tabla 36. Datos: servicio al cliente.....	108
Tabla 37. Datos: planeación estratégica.....	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Canal de distribución.....	20
Figura 2. Lineamientos para diseñar una propuesta de valor.....	40
Figura 3. Actividad Principal de los negocios - Sector comercial	62
Figura 4. Número de empleados.	62
Figura 5. Capacidad de asimilación del conocimiento del sector comercial.....	63
Figura 6. Capacidad de gestión y recursos humanos del sector comercial de la ciudad de Loja.....	64
Figura 7. Proceso de toma de decisiones del sector comercial de la Ciudad de Loja.....	66
Figura 8. Capacidad Tecnológica en las empresas del sector comercial.	67
Figura 9. Capacidad de innovación, personalización y reconfiguración del sector comercial.	68
Figura 10. Nivel de estrategias y competitivas aplicadas	70
Figura 11. Servicio al cliente.....	72
Figura 12. Nivel de planeación estratégica en el sector comercial.	73
Figura 13. Proceso de creación y fortalecimiento de capacidades.	81
Figura 14. Factores que reducen el desarrollo de capacidades organizacionales.	83

RESÚMEN

En un ambiente competitivo, las empresas necesitan desarrollar competencias que les permita integrar las capacidades de gestión empresarial. Dicha integración, fortalece y acelera el crecimiento sostenible por medio de mejoras en la calidad de bienes y servicios ofertados.

En esta investigación, se analiza cómo las capacidades organizacionales constituyen parte fundamental de las herramientas administrativas orientadas al logro de metas y objetivos en el sector comercial de la ciudad de Loja. Para alcanzar dicho propósito, se examina el papel que juegan las capacidades organizacionales y la generación de valor, a través de un cuestionario que represente y cuantifique los conceptos examinados en los socios activos de la Cámara de Comercio de Loja. El análisis realizado es de carácter descriptivo y correlacional con la finalidad de medir las habilidades empresariales y posteriormente, establecer la relación existente entre capacidades y generación de valor.

Palabras clave: capacidades organizacionales; desarrollo empresarial; generación de valor; mipymes; sector comercial

ABSTRACT

In a competitive environment, firms need to develop competitions that enable them to integrate business management capacities. Such integration, strengthens and improve in a very fast way the sustainable growth through improvements in the quality of goods and services offered.

In this research, it is analyzed how the organizational capabilities constitute a fundamental part of the administrative tools leading towards the achievement of goals and objectives in the commercial sector of Loja city. In order to achieve this purpose, the role of organizational capabilities and the generation of value are evaluated through a questionnaire that represents and measures the concepts discussed in the active members of the Chamber of Commerce of Loja. The analysis is descriptive and correlational in order to measure entrepreneurial skills to establish the relation between capacities and value generation.

Keywords: organizational capabilities; management; business development; added value; commercial sector.

INTRODUCCIÓN

La relevancia estratégica de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en el Ecuador radica en su contribución al crecimiento económico, pues aportan significativamente a la creación de nuevos ingresos y fuentes de trabajo para reducir la pobreza e inequidad a través de dinámicas productivas y competitivas.

En contraste, el esquema de desarrollo de la provincia de Loja, se basa principalmente en actividades primarias y de servicios, siendo la tarea agrícola la más importante dentro de la estructura productiva. Sin embargo, el progreso empresarial de la ciudad de Loja está saturado por mipymes enfocadas a la actividad de comercio al por mayor y menor, que, debido al alto número de intermediarios que participan en las actividades de comercio, el precio al consumidor final se encarece disminuyendo así el dinamismo y la habilidad empresarial.

En consecuencia, durante el desarrollo del presente trabajo se determinan las capacidades organizacionales que generan valor en las mipymes de la ciudad de Loja; pues, existen factores que influyen en el desarrollo de las habilidades gerenciales así como fuerzas restrictivas que delimitan el crecimiento empresarial.

Por tanto, con la finalidad de alcanzar el objetivo principal, en este estudio se abordan cuatro capítulos en los cuales se argumentó la relevancia estratégica de las capacidades organizacionales en las mipymes de la ciudad de Loja, así como el interés que promueve su estudio en el ámbito académico.

De esta manera, en el primer capítulo se efectúa una investigación histórica del comportamiento empresarial experimentado durante el periodo 2013-2015 que permitió comprender la incidencia del sector comercial, en el ámbito social y económico de las mipymes de Loja y Ecuador.

Posteriormente la revisión de la literatura realizada, se enfoca en plasmar la relación existente entre las capacidades organizacionales y la generación de valor debido a la influencia estratégica. Estos conceptos básicos permitieron adoptar criterios que facilitaron identificar las capacidades administrativas locales.

Considerando los antecedentes y conceptos recabados anteriormente, el proyecto continúa abordando aquellos lineamientos que debían ser cuestionados para alcanzar el objetivo de estudio a través de la aplicación de encuestas a empresas pertenecientes como socios activos de la Cámara de Comercio de Loja.

Ejecutado el proceso de exploración, durante el análisis de los resultados se utilizó el programa SPSS, que facilitó la interpretación de carácter descriptiva. Mientras que la estimación de la dependencia entre las variables, se realizó por el complemento de Excel denominado “Herramientas para análisis” con el coeficiente de correlación de Pearson, logrando asociar las variables enfocadas a la generación de valor para el cliente, empleado y accionista.

Finalmente, el presente trabajo de investigación culmina con un análisis específico de las implicaciones positivas y negativas que intervienen en el desarrollo sostenible del sector comercial; por tanto, para complementar el estudio, el apartado final está compuesto por estrategias que impulsen y fortalezcan el crecimiento empresarial por medio de actividades que disminuyan las barreras limitantes que afectan la evolución de este sector.

CAPÍTULO I
SECTOR COMERCIAL EN LOJA Y EN ECUADOR.

1.1. Definición de mipymes.

El concepto de micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) se ha vuelto relativo en cada contexto. Pues este también ha sido asociado al concepto de capacidad de producción en atención a las características de la demanda, la cual va evolucionando con el tiempo. Igualmente, se podía relativizar el concepto según el tamaño, dependiendo de la época histórica que se analice (Ramirez, 2006).

Sin embargo, según Agyapong (2010), las mipymes, integran el aparato productivo como parte de la cadena de valor, coadyuvan en la diversificación y dinamización de la economía, esto pone de manifiesto la potencialidad para la creación de empleo y fomentar la riqueza. Tomando en cuenta que las mipymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que, permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados dentro de los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se acumulan en el proceso (Ventocilla, 2004).

Es así que Morales (2012) define a las mipymes como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Dentro de Ecuador, Burneo y Miño (2010) clasificaron a las mipymes sobre la base del número de empleados efectivos y el valor bruto de las ventas anual, o el valor de los activos totales.

Tabla 1. Clasificación de mipymes.

Clasificación	Número de empleados	Ventas anuales (USD/año)	Valor de activos totales (USD/año)
Microempresa	Entre 1 y 9 empleados.	0 - 100.000	Menor a 20.000 (no incluye inmuebles y vehículos)
Pequeña empresa	De 10 a 49 empleados.	100.001 - 1.000.000	Entre 100.001 y 750.000
Mediana empresa	Entre 50 a 119 empleados.	1.000.001 - 5.000.000	Entre 750.001 y 4.000.000

Fuente: Burneo & Miño, 2010.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) maneja variables de clasificación diferentes a las mencionadas anteriormente, puesto que define el tamaño de las

empresas de acuerdo con el volumen de ventas anual y el número de personas ocupadas (INEC, 2014).

Tabla 2 Clasificación Mipymes – INEC

Variabes	Ventas anuales (USD/año)	Personas ocupadas
Grande	5.000.001 en adelante	200 en adelante.
Mediana "B"	2.000.001 a 5.000.000 dólares	100 a 199 empleados.
Mediana "A"	1.000.001 a 2.000.001 dólares	De 50 a 99 empleados.
Pequeña empresa	100.000 a 1.000.000 dólares	Entre 10 y 49 empleados.
Microempresa	Inferiores a 100.000 dólares	Entre 1 y 9 empleados.

Fuente: Directorio de empresas y establecimientos, (INEC, 2014)

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Considerando la clasificación del INEC según las ventas anuales y personas ocupadas, durante el desarrollo del trabajo de investigación se estudiará únicamente a la micro, pequeña y mediana empresa (mipymes) para conocer el progreso comercial y los factores que influyen en el crecimiento. Pues, la estructura económica nacional y local, está conformada por éstos segmentos que aportan significativamente a la creación de nuevos ingresos y fuentes de trabajo en las diferentes actividades de los sectores económicos.

1.2. Mipymes en Ecuador.

Durante el período 2013-2015, el número de empresas aumentó de 810.272, (90,31% para microempresas, 7,63% empresas pequeñas, mediana empresa (A y B) 1.59% y el 0,48% para grandes empresas en el 2013); a un total de 842.936 empresas en el 2015, siendo las mipymes parte fundamental del sector económico nacional en los años de estudio.

Tabla 3. Número de empresas por tamaño de empresa.

Tamaño de Empresa	2013	%	2014	%	2015	%
Microempresa	731.761	90,31%	760.739	90,17%	764.001	90,6%
Pequeña empresa	61.798	7,63%	65.135	7,72%	61.987	7,35%
Mediana empresa "A"	7.582	0,94%	7.929	0,94%	7.733	0,92%
Mediana empresa "B"	5.248	0,65%	5.588	0,66%	5.156	0,61%
Grande empresa	3.883	0,48%	4.253	0,50%	4.059	0,48%
TOTAL	810.272	100%	843.644	100%	842.936	100%

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

A través de los años, las microempresas han acumulado el 90% del número de establecimientos; por tanto, su influencia dentro de los sectores económicos a escala

nacional, es notorio pues en el 2013, el 23.47% de personal afiliado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), trabajaban en una microempresa, porcentaje que hasta el 2015 alcanzó un 23,78%. La acumulación de empleo en las microempresas se explica por la gran cantidad de trabajadores independientes. Sin embargo, al 2015 la pequeña y mediana empresa (A y B) sumaron un 34,06%, mientras que las grandes empresas acumularon el 42,16% del empleo total en ese mismo año. (INEC, 2015)

Tabla 4. Número de empleados por tamaño de empresa en Ecuador

Número de empleados			
Tamaño de Empresa	2013	2014	2015
Microempresa	688.153	751.627	734.534
Pequeña Empresa	546.162	565.697	550.374
Mediana Empresa "A"	219.411	213.435	219.036
Mediana Empresa "B"	287.179	294.540	282.660
Grande Empresa	1.191.460	1.305.226	1.302.301
Total	2.932.365	3.130.525	3.088.905

Fuente: Base de datos establecimientos económicos.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

De forma general, el total del número de empleados del 2013 al 2014 presenta un crecimiento del 6%, porcentaje que se reduce en -1 % del 2014 al 2015, esto refleja el incremento del desempleo percibido en el último año, ocasionado por la contracción de la actividad económica experimentada durante el 2015 (INEC, 2016); esta deducción se muestra en la tabla 3, donde se aprecia que 708 empresas cesaron sus actividades del 2014 al 2015.

Por consiguiente, la falta de generación de empleo disminuye las perspectivas laborales en el país, y afectan a la estructura de empleo en las siete actividades económicas, de modo que se despliegan variaciones en el porcentaje, por ejemplo: el sector comercial y de construcción han reducido la concentración de empleo, mientras que la ocupación en actividades de servicios, industrias manufactureras y agrícolas, son sectores que crecen a ritmos constantes; el resto de sectores mantienen una participación de empleo similar en los años de análisis (INEC, 2015).

Partiendo de este análisis, se estudia la proporción del personal afiliado según sector económico, ya que durante el 2015, el empleo se acumuló principalmente en el sector de servicios con un 54,41% de empleados; en segundo lugar, se encuentra el sector comercio con 19,12%, seguido por las industrias manufactureras y agricultura, ganadería silvicultura y pesca con un 13,4 y 6,69% respectivamente; en quinto lugar se sitúa la construcción y, finalmente, la minería con una participación marginal (INEC, 2015).

Por lo tanto, Ecuador al ser un país abierto al comercio mundial y exportador de petróleo, es necesario distinguir el desempeño económico de los sectores petroleros y no petroleros que generan un crecimiento económico significativo. Considerando que el sector petrolero es intensivo en capital, mientras que el sector no petrolero concentra mayoritariamente el empleo, de éste derivan los sectores transables (agricultura, ganadería, caza y silvicultura; acuicultura y pesca, excepto de camarón; petróleo y minas; refinación de petróleo; manufactura, excepto refinación de petróleo) y el sector no transable (compuesto por el resto de industrias) (INEC; Banco Mundial, 2016).

Sin embargo, de las divisiones antes mencionadas, el país se caracteriza por formar pequeñas y medianas empresas dedicadas a: comercio al por mayor y menor, agricultura, silvicultura y pesca, industria manufacturera, construcción, transporte, almacenamiento y comunicaciones, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, servicios comunales sociales y personales (Morales, 2012).

Así, al juntar la orientación productiva de las mipymes es notable que este grupo de unidades de negocios en su mayoría están dedicadas a actividades comerciales y de servicios; las cuales tienen que ver principalmente con la satisfacción de aquellas necesidades que están en la base de la pirámide –la alimentación y el vestido- y cuya característica principal es que, en la mayoría de casos, tienen muy poco nivel de sofisticación; aportando por lo tanto con muy poco a la creación de valor agregado nacional (Araque, 2012).

En la siguiente tabla, es posible apreciar que en los tres años, las principales actividades económicas que conforman las mipymes son: servicios, comercio y agricultura, silvicultura y pesca, siendo estos sectores las principales fuentes de desarrollo productivo y laboral a nivel nacional; mientras que las industrias manufactureras, la construcción y la explotación de minas y canteras tienen menor cantidad de empresas estructuradas en dichas actividades económicas, sin embargo, son parte importante del crecimiento económico del país.

Tabla 5. Actividades económicas según tamaño de empresa.

Año	2013					2014					2015				
	Micro - empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa	Micro- empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa "A"	Mediana empresa "B"	Grande empresa	Micro - empresa	Pequeña empresa	Mediana Empresa "A"	Mediana Empresa "B"	Grande Empresa
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	88.118	4.382	617	472	182	83.513	4.577	692	548	218	83.755	4.552	759	500	206
Explotación de Minas y Canteras	3.200	303	65	44	92	3.127	324	58	48	96	2.808	316	47	49	91
Industrias Manufactureras	56.904	5.536	657	517	644	60.479	5.734	694	521	667	65.389	5.526	679	492	653
Comercio	268.169	25.083	3.304	2.354	1.530	274.653	26.273	3.522	2.500	1.618	287.256	24.511	3.316	2.296	1.515
Construcción	23.846	3.705	404	263	177	25.247	3.696	390	267	169	25.426	3.475	368	205	105
Servicios	291.524	22.789	2.535	1.598	1.258	313.720	24.531	2.573	1.704	1.485	299.367	23.607	2.564	1.614	1.489

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

1.2.1. Aporte del sector comercial a la economía nacional.

En los últimos años la estructura productiva de Ecuador, medida a través de la participación en el valor agregado, se caracteriza por el valor significativo (19,4%) de sectores primarios (agricultura, pesca y minería) superior al promedio de América Latina que en el 2012 estos sectores representaban el 12,8% del PIB y, obviamente, al de países de mayor desarrollo económico como Estados Unidos que tuvo una participación sectorial del 2,7% en el mismo año (INEC, 2015).

Durante el periodo 2013-2015, las actividades con mayor participación en el producto interno bruto, destacan los del sector servicios (intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, administración pública, defensa, seguridad social obligatoria, enseñanza, servicios sociales y de salud y otros servicios comunitarios, sociales y personales) así como las industrias manufactureras; mientras que los sectores de comercio, construcción y explotación de minas y canteras acumulan una participación promedio de 33,8% en este mismo periodo. Finalmente, las actividades de menor participación son la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, transporte almacenamiento y comunicaciones y los de suministro de electricidad, gas y agua, los cuales tienen un aporte al PIB inferior al 20% del 2013 al 2015.

Tabla 6. Participación en el producto interno bruto (PIB) anual por actividad económica a precios constantes.

Actividad económica	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	9,4	9,3	9,6
Explotación de minas y canteras	10,4	10,3	10,1
Industrias manufactureras	12,5	12,0	12,2
Suministro de electricidad, gas y agua	1,5	1,5	1,6
Construcción	11,2	11,6	11,5
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, y hoteles y restaurantes	12,1	12,6	12,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,9	8,2	8,2
Intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	15,5	15,2	15,4
Administración pública, defensa, seguridad social obligatoria, enseñanza, servicios sociales y de salud, y otros servicios comunitarios, sociales y personales	14,9	14,8	14,8

Fuente: CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Como se muestra en la tabla 6, el PIB no presenta fuertes fluctuaciones del 2013 al 2015 entre cada actividad económica, que según explica el INEC (2015), se debe a una etapa de

crecimiento sostenido que surgió a partir de la crisis de 1998-1999 y de la implementación del sistema de “dolarización” del año 2000.

En los periodos analizados las contribuciones más relevantes al crecimiento han venido esencialmente de sectores relacionados con la infraestructura (electricidad, construcción, transporte y comunicaciones) seguidos por algunos servicios (establecimientos financieros y servicios prestados a las empresas, comercio, restaurantes y hoteles y servicios comunales, sociales y personales). Por el contrario los sectores de producción de bienes han tenido un desempeño inferior al promedio de la economía (es el caso de las agricultura, minería e industria).

Tabla 7. Tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) anual por actividad económica a precios constantes.

Rubro	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,23	2,68	2,85
Explotación de minas y canteras	7,93	2,84	-2,33
Industrias manufactureras	0,54	-0,73	1,91
Suministro de electricidad, gas y agua	7,43	7,77	7,89
Construcción	8,35	7,30	-0,65
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, y hoteles y restaurantes	6,28	7,70	-0,05
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,16	6,88	0,39
Intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2,72	2,16	1,59
Administración pública, defensa, seguridad social obligatoria, enseñanza, servicios sociales y de salud, y otros servicios comunitarios, sociales y personales	2,55	2,76	0,41

Fuente: CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

1.2.2. Importaciones y exportaciones del sector comercial.

Además de los productos y servicios producidos anualmente, otro elemento fundamental en el crecimiento económico, es el comercio internacional cual es un factor clave para el desarrollo de las economías, por lo cual dentro de un país en vías de desarrollo, es importante la inserción en mercados internacionales para aumentar la inversión extranjera, la dinamización y crecimiento de las exportaciones no petroleras (Ministerio de Comercio Exterior).

En cuanto a las importaciones y exportaciones realizadas por los cinco sectores económicos, Ecuador cierra el año 2014 con uno de los mayores beneficios para las grandes, medianas y pequeñas empresas que dirigen sus productos al mercado europeo. (Pro Ecuador, 2015)

Sin embargo, el comercio exterior ecuatoriano durante el 2015 enfrentó una coyuntura internacional compleja, causado por la debilidad de la demanda agregada internacional como efecto de la crisis económica mundial, la apreciación del dólar, seguido de la depreciación de las monedas de los países de la región y la caída del precio del petróleo, factores negativos que redujeron las exportaciones (Ministerio de Comercio Exterior).

Entre los principales productos no petroleros de exportación, en el acumulado a octubre de 2014, el sector acuicultura se constituye en el principal sector de exportación con un 21.27% de participación del total no petrolero, seguido del banano y plátano con un 21.02%, y en tercer y cuarto lugar se ubican la pesca y las flores con el 13.70% y 6.70%, respectivamente. Sumando estos 4 grupos de productos, las exportaciones no petroleras corresponden al 62,69% (Pro Ecuador, 2015).

Al evaluar las exportaciones no petroleras de acuerdo a los 10 principales productos de exportación, en el año 2015 estos productos representaron cerca del 70% del valor de las exportaciones no petroleras, alcanzando una tasa de crecimiento del 22,5% con respecto a los valores exportados en el año 2014 (Ministerio de Comercio Exterior).

De las exportaciones no petroleras de acuerdo a las cifras que registra el Banco Central del Ecuador, durante el año 2013, los productos que Ecuador exporta al mundo, el 25.55% tuvieron como destinos los países de la Unión Europea, mayor a la del año 2012 que fue del 24.61%. Así mismo, las exportaciones no petroleras a la unión Europea del 2013 vs 2012 se incrementaron en un 12%; no obstante, en el acumulado a octubre del 2014, el principal destino de las exportaciones no petroleras del Ecuador fue Estados Unidos con una participación del 27.54% del total exportado, le siguen Colombia con un 7.55%, Rusia con un 6.58% y Vietnam con 5% (Pro Ecuador, 2015).

Tabla 8. Actividad de importaciones y exportaciones por tamaño de empresa.

Sector Económico	Microempresa			Pequeña empresa			Mediana empresa "A"			Mediana empresa "B"			Grande empresa		
	Año	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013
Exportador	853	1.594	1.382	1.112	1.168	744	315	256	151	380	228	160	500	169	127
Importador	8.501	15.198	14.950	3.722	8.680	8.289	835	1.797	1.801	689	1.514	1.487	627	1.242	1.275
Importador y exportador	197	527	529	439	955	916	218	484	447	305	593	599	734	1.250	1.220
Mercado interno	647.701	714.442	743.878	54.145	50.995	55.186	5.733	5.045	5.530	3.489	2.913	3.342	1.726	1.222	1.631

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.

Elaboración: Córdova López, María Teresa

En cuanto a la estructura productiva del país, la distribución de la industria presenta un comportamiento altamente concentrado en sectores de escasa generación de valor y bajo contenido tecnológico, provocando que el sector manufacturero nacional, a pesar de ser generador de encadenamiento, no sea el motor de la economía. (Alvarez, 2009)

Así lo explicó Tandazo (2012) al determinar que las actividades económicas del país se presentan de manera heterogénea en el territorio, conviene revisar con precisión qué estructura presentan las diferentes actividades económicas para conocer su participación y comportamiento en la economía nacional.

Con respecto a la distribución por actividad según clasificación CIIUU a 1 dígito que realizan las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se observa que el comercio es el sector líder en su participación nacional en los años de estudio.

Tabla 9. Clasificación CIIU 4 de los sectores económicos.

Código CIIU4 - Sección (1 dígito)	2013	%	2014	%	2015	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	147.311	13,26	167.142	13,27	166.228	12,45
Explotación minas y canteras	4.823	0,43	5.584	0,44	6.379	0,48
Industrias manufactureras	82.141	7,39	92.902	7,38	103.248	7,73
Suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	376	0,03	397	0,03	517	0,04
Distribución agua; alcantarillado, desechos y saneamiento	768	0,07	816	0,06	1.116	0,08
Construcción	41.589	3,74	48.528	3,85	52.516	3,93
Comercio, reparación automotores y motocicletas	404.802	36,44	454.075	36,06	476.866	35,71
Transporte y almacenamiento	92.750	8,35	111.065	8,82	120.171	9,00
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	83.527	7,52	96.267	7,65	98.468	7,37
Información y comunicación	11.097	1,00	12.055	0,96	7.788	0,58
Actividades financieras y de seguros	3.635	0,33	3.484	0,28	7.770	0,58
Actividades inmobiliarias	23.928	2,15	26.847	2,13	34.645	2,59
Actividades profesionales, científicas y técnicas	55.112	4,96	61.965	4,92	86.223	6,46
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	33.664	3,03	38.942	3,09	31.374	2,35
Administración pública y defensa, seguridad social	3.557	0,32	3.441	0,27	4.642	0,35
Enseñanza	19.613	1,77	18.347	1,46	19.869	1,49
Actividades de atención a la salud humana y asistencia social	20.864	1,88	22.524	1,79	27.549	2,06
Artes, entretenimiento y recreación	7.037	0,63	8.550	0,68	10.357	0,78
Otras actividades de servicios	74.340	6,69	86.271	6,85	79668	5,97
Total	1.110.934	100,00	1.259.202	100	1.335.394	100,00

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

1.2.3. Distribución económica de Ecuador.

La estructura productiva mantiene una alta concentración territorial en el Ecuador, puesto que entre los años 2013-2015, las cinco provincias que tuvieron mayor concentración de empresas son: Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay y Tungurahua, con una concentración empresarial promedio del 61.78%. Esto hace que los encadenamientos productivos se encuentren localizados en ciertas zonas altamente competitivas, mientras que la mayor parte de las áreas del país tienen un escaso desarrollo empresarial (Burneo & Miño, 2010).

De esta manera, cuando en una región o provincia se encuentran concentradas las actividades económicas, se convierten en puntos de atracción no solo de los recursos sino también de la población, la innovación, del desarrollo tecnológico que contribuyen a elevar la productividad y consecuentemente el ingreso, ello conlleva a una mayor aglomeración de las actividades productivas (Tandazo, 2012).

En la siguiente tabla se describe el porcentaje de concentración empresarial a nivel nacional del 2013 y 2015.

Tabla 10. Concentración empresarial por provincias.

Provincia	2013	2014	2015
Pichincha	23,9%	23,9%	23,6 %
Guayas	18,5%	19,0%	19,4%
Manabí	8,6%	8,3%	8,0%
Azuay	5,6%	5,8%	6,0 %
Tungurahua	5,1%	5,1%	5,1 %
El oro	4,9%	4,9%	5,0 %
Los Ríos	3,7%	3,5%	3,5 %
Loja	3,6%	3,4%	3,2 %
Chimborazo	3,4%	3,4%	3,3 %
Imbabura	3,1%	3,2%	3,3 %
Cotopaxi	3,1%	3,1%	3,1 %
Santo Domingo de los Tsáchilas	2,6%	2,7%	2,8 %
Esmeraldas	2,1%	2,2%	2,1 %
Cañar	1,8%	1,8%	1,9 %
Bolívar	1,4%	1,4%	1,4 %
Santa Elena	1,3%	1,3%	1,4 %
Carchi	1,2%	1,3%	1,3 %
Sucumbíos	1,2%	1,1%	1,1 %
Orellana	1,0%	0,9%	0,9 %
Zamora Chinchipe	1,0%	0,9%	0,8 %
Napo	0,9%	0,9%	0,8 %
Morona Santiago	0,9%	0,8%	0,8 %
Pastaza	0,8%	0,8%	0,7 %
Galápagos	0,3%	0,3%	0,4 %

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Por lo antes expuesto, al analizar el valor agregado bruto, se observa la elevada participación de la provincia de Pichincha, pues tiene mayor porcentaje en este indicador a escala nacional (25.8%), con USD \$ 24.891.271 y es que esta provincia es motor de desarrollo por varios motivos: por ser una provincia centro, por su gran diversidad productiva primaria, secundaria y terciaria, porque existe un sector empresarial dinámico y condiciones favorables a nivel de infraestructura, servicios y políticas (Ekos negocios, 2015).

En segundo lugar, se ubica Guayas, provincia que más riqueza vierte sobre la economía nacional. Su industria, su oficio agrícola y su espíritu comerciante, son tres de los motores que han contribuido a que destaque en el podio económico ecuatoriano. En la última medición que realizó el Banco Central de Ecuador (BCE), tomando como nuevo año base al 2007, el valor agregado en términos de dólares de los guayasenses sumó 12.772 millones de dólares. En tercer lugar se ubica Francisco de Orellana que supera un aporte de 7 millones, explicado por la exploración y explotación del "oro negro" pese a la caída del precio del petróleo en ese año (Banco central del Ecuador, 2011).

Tabla 11. Valor agregado provincial 2014.

Provincia	Total economías provinciales. – Expresado en USD	% provincial
Azuay	4.544.321	4,7%
Bolívar	504.712	0,5%
Cañar	955.807	1,0%
Carchi	658.540	0,7%
Chimborazo	1.645.283	1,7%
Cotopaxi	1.569.887	1,6%
El oro	3.514.434	3,6%
Esmeraldas	2.226.630	2,3%
Galápagos	210.290	0,2%
Guayas	24.592.159	25,5%
Imbabura	1.874.820	1,9%
Loja	1.730.413	1,8%
Los ríos	3.290.665	3,4%
Manabí	5.613.533	5,8%
Morona Santiago	412.704	0,4%
Napo	344.159	0,4%
Orellana	7.777.766	8,1%
Pastaza	755.638	0,8%
Pichincha	24.891.271	25,8%
Santa Elena	1.294.825	1,3%
Santo domingo	1.669.826	1,7%
Sucumbíos	3.555.556	3,7%
Tungurahua	2.529.219	2,6%
Zamora Chinchipe	268.959	0,3%
Total general	96.431.417	100,0%

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

1.3. Mypimes en el cantón Loja.

La provincia de Loja, al igual que las provincias australes, tiene un modelo de desarrollo basado en actividades primarias y de servicios, como el comercio al por mayor y menor y administración pública. Mientras que el sector secundario, o de transformación tiene un débil dinamismo debido a una producción primaria con baja productividad (Gobierno Provincial de Loja, 2014).

Dentro de la estructura productiva, la tarea agrícola es la actividad dinamizadora más importante en el ámbito económico y social de la provincia de Loja. Su conocido eslabonamiento con los ámbitos donde esta se realiza, la convierten en motor de las economías locales y principal generadora de empleo (Gobierno Provincial de Loja, 2014). Sin embargo, el comercio ha sido la actividad independiente que permite a los inversionistas emprender en diversas líneas de productos y servicios.

1.3.1. Distribución económica del cantón Loja.

A nivel cantonal, el comercio se ha desarrollado de manera marginal, con alta dependencia de los grandes centros de producción de textiles, calzado, electrodomésticos, material de lectura, vehículos, utensilios de hogar, etc., los cuales han incrementado los precios al consumidor final en forma exagerada, debido al mayor o menor número de intermediarios que intervienen en el servicio (Gobierno Provincial de Loja, 2011).

La gran demanda cantonal ha provocado que la oferta de empresas dedicadas al comercio aumente del 2013 al 2015, no obstante, la principal actividad económica que se concentra en el cantón es el sector de servicios con una participación promedio del 44% en el periodo analizado.

Tabla 12. Número de establecimientos por actividad económica del cantón Loja.

Sectores Económicos	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	1.196	1.324	1.362
Explotación de Minas y Canteras.	263	333	377
Industrias manufactureras.	1.918	2.093	2.448
Comercio.	9.055	10.115	10.058
Construcción.	1.305	1.499	1.518
Servicios.	10.730	12.009	12.874
Total	24.467	27.373	28.367

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

De tal forma que en Loja el costo de vida es muy elevado, porque en el sector productivo y comercial no existe una cultura de emprendimiento y búsqueda de alternativas, especialmente en el mundo de los negocios internacionales; este es el caso de las importaciones que no se han desarrollado potencialmente en la ciudad y provincia de Loja, dado que la mayor parte de comerciantes, minoristas y mayoristas, se han convertido en simples intermediarios, que adquieren sus productos en Guayaquil y Quito, para luego revenderlos al consumidor final, lo que lógicamente encarece su precio, dado que el canal de comercialización se amplía por la intervención de terceros (Rodríguez, 2014).

En base al INEC, Rodríguez (2014) explicó que el canal de distribución generalmente está constituido por:

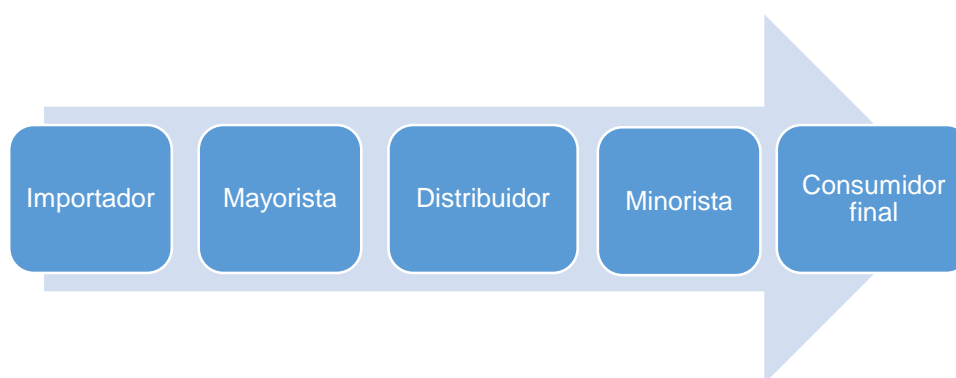


Figura 1. Canal de distribución
Fuente: (Rodríguez, 2014, pág. 45)

El conocimiento de las características de la población, así como las principales actividades que desarrolla un determinado territorio, constituyen aspectos claves a la hora de realizar la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja, 2012).

Como recurso territorial, enfocándose en el cantón Loja, la fuerza de trabajo del cantón Loja representada por la población económicamente activa, se ha ido incrementando paulatinamente en función del crecimiento poblacional (Municipio de Loja, 2014).

Según el Censo de Población y Vivienda del año 2010, la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Loja, es de 91.978 personas, representado el 43,00% del total de la población. En comparación con el año 2001, la PEA se incrementó en 49% (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja, 2012).

En 1990, la PEA del sector primario representaba el 25.30% de la población total, para el 2001 se redujo a 19,80% y en el año 2010 representó el 12,60%; en veinte años, la PEA dedicada principalmente a agricultura y ganadería ha disminuido casi a la mitad, es decir que existe un

abandono de esta actividad, debido a la migración campo – ciudad, motivada por la ausencia de políticas de fomento de este sector. De continuar esta tendencia, en 20 años más, la población dedicada a la agricultura y ganadería será mínima, representada quizá por la población envejecida, ya que la población joven continúa en la búsqueda de mejores condiciones de vida en áreas urbanas (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja, 2012).

Por otro lado, el sector secundario se ha mantenido casi estático, pues en el año 1990 la PEA representaba el 6.10%, en el año 2001 el 7% y en el 2010, el 7,70%, es decir en veinte años, este sector ha incrementado en 1.60 puntos porcentuales, reflejando las casi nulas condiciones para acoger a un sector importante de la PEA (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja, 2012).

Por último, el sector terciario, en 1990 acogía al 60.70% de la PEA, en el año 2001 el 63.77% y en el año 2010 el 71.00% tal información revela que el sector servicios es el de mayor crecimiento, pues en el periodo analizado, la PEA insertada en este sector se ha incrementado en 10,30 puntos porcentuales. Este escenario refleja que la economía cantonal se sustenta en el sector servicios, demostrando una alta fragilidad, pues la “acumulación de riqueza” y consumo se basa en la adquisición de productos provenientes de localidades externas al cantón y no de una producción local, particularmente de aquellos provenientes de la industria manufacturera. (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja, 2012)

Así, según el Directorio de Empresas del INEC, la concentración de empleados afiliados del cantón Loja se encuentra principalmente en el sector servicios, con un porcentaje promedio del 71% desde el 2013 al 2015, seguido por el comercio al por mayor y menor que mantiene una participación del 17, 18 y 14% en el periodo de análisis. Los demás sectores mantienen participaciones menores en cuanto a la concentración de empleados afiliados.

Tabla 13. Número de empleados por actividad económica.

Actividad económica	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	553	449	1.365
Explotación de minas y canteras.	158	240	315
Industrias manufactureras.	2.982	3.073	4.002
Comercio.	8.114	8.564	9.052
Construcción.	2.317	2.356	3.144
Servicios.	33.937	34.122	47.538
Total	48.061	48.804	65.416

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

De acuerdo al Directorio de Empresas realizado por el INEC a partir del 2013 en el cantón Loja se registraron 24.467 empresas, distribuidos en los diferentes sectores de la economía, esta cifra alcanzó 28.680 empresas al 2015. Las principales actividades económicas a nivel cantonal en orden de importancia son: 1. El comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, 2. Industrias manufactureras con un 9.30% y 3. Actividades de alojamiento y de servicios de comidas con un 9.26% (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja, 2012).

Tabla 14. Clasificación CIIU del cantón Loja.

Código CIIU4 - Sección (1 dígito)	2013	%	2014	%	2015	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1196	4,89%	1324	4,84%	1362	4,75%
Explotación minas y canteras	263	1,07%	333	1,22%	377	1,31%
Industrias manufactureras	1918	7,84%	2093	7,65%	2.448	8,54%
Suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	16	0,07%	20	0,07%	23	0,08%
Distribución agua; alcantarillado, desechos y saneamiento	12	0,05%	13	0,05%	19	0,07%
Construcción	1305	5,33%	1499	5,48%	1.518	5,29%
Comercio, reparación automotores y motocicletas	9055	37,01%	10115	36,95%	10.058	35,07%
Transporte y almacenamiento	2333	9,54%	2774	10,13%	2.919	10,18%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1994	8,15%	2288	8,36%	2.117	7,38%
Información y comunicación	305	1,25%	338	1,23%	205	0,71%
Actividades financieras y de seguros	82	0,34%	81	0,30%	112	0,39%
Actividades inmobiliarias	474	1,94%	551	2,01%	742	2,59%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1701	6,95%	1875	6,85%	3.031	10,57%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1419	5,80%	1577	5,76%	827	2,88%
Administración pública y defensa, seguridad social	74	0,30%	63	0,23%	107	0,37%
Enseñanza	494	2,02%	437	1,60%	468	1,63%
Actividades de atención a la salud humana y asistencia social	595	2,43%	623	2,28%	794	2,77%
Artes, entretenimiento y recreación	207	0,85%	261	0,95%	334	1,16%
Otras actividades de servicios	1024	4,19%	1108	4,05%	1219	4,25%
Total	24467		27373		28.680	

Fuente: Base de datos establecimientos económicos, INEC.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

1.3.2. Producción y valor agregado bruto del cantón Loja.

La provincia de Loja tuvo una producción de 1.975 millones de dólares en el año 2010, representando un aporte al PIB nacional de 1.9%, por su parte, el cantón Loja genera el 68% del PIB provincial, pues la mayor parte de las actividades económicas se desarrollan en la ciudad de Loja. La producción cantonal bruta (PIB/cantonal) registró en el año 2014 un monto de 1.257 millones de dólares (Municipio de Loja, 2014).

Al comparar la evolución del Valor Agregado Bruto (VAB) del cantón Loja con el crecimiento del VAB de los cantones vecinos de Cuenca, Machala y país, se determina que Loja ha tenido un incremento superior a estos territorios, sin embargo se puede notar que el VAB bruto de Loja aporta con un porcentaje mínimo del 1,7% al VAB nacional y es inferior al VAB generado por Machala y Cuenca, que le superan con 3.2 y 1.3 veces, respectivamente esto indica que los cantones vecinos tienen un mayor desarrollo económico que el cantón Loja, debido a un mayor dinamismo en la industria y actividades de servicios (Municipio de Loja, 2014).

Tabla 15. Comparación VAB Cuenca, Machala y Loja.

Actividad/Ciudad	Cuenca		Machala		Loja	
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	80.978	0,9%	426.810	4,8%	23.928	0,27%
Explotación de minas y canteras	57.272	0,5%	106.834	0,9%	521	0,00%
Manufactura	836.288	6,0%	101.103	0,7%	39.688	0,28%
Suministro de electricidad y de agua	48.188	4,0%	10.539	0,9%	16.246	1,35%
Construcción	780.499	7,0%	355.629	3,2%	284.955	2,54%
Comercio	491.217	4,8%	370.979	3,6%	165.791	1,61%
Actividades de alojamiento y de comidas	74.976	3,2%	28.867	1,3%	54.179	2,35%
Transporte, información y comunicaciones	342.594	5,2%	142.127	2,2%	155.849	2,36%
Actividades financieras	217.183	7,9%	40.968	1,5%	52.745	1,93%
Actividades profesionales e inmobiliarias	473.675	4,1%	119.866	1,0%	183.574	1,58%
Administración pública	213.275	3,4%	122.560	1,9%	107.714	1,70%
Enseñanza	188.451	3,8%	85.558	1,7%	77.165	1,54%
Salud	171.891	5,7%	90.053	3,0%	82.587	2,72%
Otros servicios	43.190	2,2%	39.725	2,0%	12.276	0,62%
Total Cantonal	4.019.676		2.041.618		1.257.218	
Total Nacional	96.431.417					
% Cantonal	4,17%		2,12%		1,30%	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

1.3.4. Valor agregado bruto, según ramas de actividad.

Tomando como punto de partida las principales ramas de actividad del cantón, en relación al aporte del VAB y la fuerza laboral, se puede establecer que el 10% de la PEA dedicada a la construcción, genera el mayor porcentaje del VAB cantonal (23%), mientras que la agricultura con mayor porcentaje de fuerza laboral que la construcción (12%), aporta con un VAB del 2% así mismo la industria y manufactura, concentra el 8% de la fuerza laboral y su aporte al VAB es de apenas 4%, lo cual denota un deficiente desarrollo de los procesos de transformación, por carencia de inversiones e inserción de nuevas tecnologías (Municipio de Loja, 2014).

Tabla 16. VAB del cantón Loja.

Actividad	VAB – Expresado en USD	% de aportación
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	23.928	1,90%
Explotación de minas y canteras.	521	0,04%
Manufactura.	39.688	3,16%
Suministro de electricidad y de agua.	16.246	1,29%
Construcción.	284.955	22,66%
Comercio.	165.791	13,18%
Actividades de alojamiento y de comidas.	54.179	4,31%
Transporte, información y comunicaciones.	155.849	12,40%
Actividades financieras.	52.745	4,20%
Actividades profesionales e inmobiliarias.	183.574	14,60%
Administración pública.	107.714	8,57%
Enseñanza	77.165	6,14%
Salud.	82.587	6,57%
Otros servicios.	12.276	0,98%
Economía total.	1.257.218	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: La autora.

1.4. Desarrollo comercial en el cantón Loja.

A nivel nacional, el sector comercial forma parte de las cinco primeras actividades económicas, considerando que en el 2013, se registraron 810.272 empresas de las cuales 300.440 (37,1%) pertenecían al sector comercial; para el siguiente año, la estructura de empresas por actividad económica de micro, pequeñas medianas y grandes empresas aumentó a 843.644; en este periodo, el crecimiento del sector comercial llegó a 308.566 empresas, sin embargo el incremento anual de esta actividad fue mínima con respecto al 2013 (INEC, 2013; INEC, 2014).

En el mismo periodo, la provincia de Loja también experimentó una reducción en cuanto a la estructura de empresas, pues en el 2013 registraba un total de 29.170 empresas con un nivel del 3,6% de concentración empresarial a nivel provincial, dicho porcentaje disminuyó en 1,7% al 2014, dado que el INEC registró 486 empresas menos que el año 2013.

La ciudad de Loja, por su parte tiene un alto predominio del sector servicios con actividades como: comercio al por mayor y menor, enseñanza y construcción. Por tal razón, el comercio al por mayor y al por menor, es la primera rama de actividad que desarrollan los habitantes del cantón Loja, en los centros urbanos y principalmente en la ciudad de Loja existe una atomización de miles de pequeños negocios de venta de productos al por menor, que si bien crean empleo, no producen importantes niveles de valor agregado.

Al 2015, en el cantón Loja existían 17.236 empresas realizaban las diferentes actividades económicas, de las cuales 15.808 se ubicaban en el sector urbano del cantón mientras que 1.428 estaban en las áreas rurales, siendo el comercio la actividad de mayor representación para los dos sectores.

Tabla 17. Clasificación CIIU del cantón Loja.

CIIU (1 Dígito)	2013		2014		2015	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	406	312	383	264	416	210
Explotación minas y canteras	185	18	197	17	179	16
Industrias manufactureras	1.406	94	1.422	96	1.568	94
Suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	14	0	17	1	18	1
Distribución agua; alcantarillado, desechos y saneamiento	9	0	6		2	5
Construcción	772	69	775	52	671	47
Comercio, reparación automotores y motocicletas	6.391	564	6.483	616	6.051	636
Transporte y almacenamiento	1.847	67	2.032	107	1.862	106
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1.286	159	1.280	179	1.112	160
Información y comunicación	198	7	210	6	120	4
Actividades financieras y de seguros	60	3	62	3	61	3
Actividades inmobiliarias	330	22	361	24	426	21
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1.255	12	1.253	19	1.537	20
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	842	29	808	32	409	22
Administración pública y defensa, seguridad social	25	19	26	17	29	17
Enseñanza	302	18	236	21	191	20
Actividades de atención a la salud humana y asistencia social	398	5	385	7	370	8
Artes, entretenimiento y recreación	129	4	156	4	156	7
Otras actividades de servicios	735	33	738	44	630	31
Total	16.590	1.435	16.830	1.509	15.808	1.428

Fuente: Base de datos de establecimientos económicos, INEC.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Recursos y capacidades.

Dentro de la conceptualización teórica se partirá desde una definición generalizada de los recursos y capacidades (RyC) para entender la importancia que estos activos competitivos tienen para una empresa, puesto que, según Barney (2001) los recursos se definen como “los bienes o activos tangibles e intangibles que usa una firma para elegir e implementar sus estrategias”. Dado que al interior de una empresa, la existencia de RyC permite la formación de habilidades distintivas y hace posible obtener una ventaja competitiva, los recursos y capacidades se consideran los bloques fundamentales de la estrategia competitiva. (Tarziján, 2008; Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

En general, los recursos son elementos competitivos que la empresa utiliza para alcanzar los objetivos que persigue, por medio de las capacidades como herramientas integradoras de dichos recursos para realizar actividades eficientemente.

2.1.1. Clasificación de recursos y capacidades

Para entender cuáles son y cómo se catalogan los RyC que una empresa puede obtener, Ventura (2008) los clasificó en tangibles e intangibles

- **Tangibles:** comprenden los recursos físicos, como edificios, terrenos, recursos naturales, maquinaria, herramientas, entre otros; los recursos financieros, entendidos como medios de financiación, permiten a la empresa llevar a cabo las inversiones requeridas por la estrategia establecida.
- **Activos intangibles:** se sustentan en el conocimiento que la empresa ha adquirido o desarrollado a lo largo de su historia; conocimiento que debe ser utilizado, junto a los recursos tangibles, para obtener bienes y servicios que creen valor para los clientes de la empresa.

Realizada la distinción entre recursos y capacidades tangibles e intangibles, la siguiente tabla describe algunos ejemplos de los tipos de recursos y capacidades que pueden existir dentro de una empresa.

Tabla 18. Ejemplos de recursos y capacidades.

Tipo	Recursos	Capacidades
Tangibles		
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo y equivalentes de efectivo. • Valores negociables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para generar financiamiento interno. • Habilidad para recaudar capital externo
Físicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de propiedad, acceso a recursos naturales • Ubicación de plantas, oficinas y equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a materia prima y canales de distribución. • Adecuado almacenamiento de inventario
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Posesión de patentes, marcas, derechos de autoría y secretos comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de producción tecnológica. • Procesos tecnológicos.
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas integrales de administración de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación formal, dominio y sistemas de control
Intangibles		
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual. • Creatividad e innovación de los miembros del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talentos de dirección • Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimiento tácito de los empleados.
De innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de mercado. • Nuevas adquisiciones tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo de capacidades. • Capacidad de crear nuevos productos y servicios
Reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la empresa. • Reputación de ser buen empleador. • Reputación de ser una corporación socialmente responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar percepciones de la calidad del producto, durabilidad y confiabilidad entre los clientes. • Atracción de nuevos clientes potenciales.

Fuentes: (Peng, 2010, pág. 65; Thompson et al., 2012, pag 95,96)

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

En conclusión, la diferencia entre recursos y capacidades reside principalmente en que los recursos están dirigidos a cumplir metas utilizando técnicas de desarrollo para innovar en la producción de bienes y servicios; mientras que las capacidades son el conjunto de habilidades directivas que posee una empresa para realizar actividades confiables y satisfactorias de forma permanente.

2.1.2. Características de los recursos y capacidades.

Al momento de impulsar nuevos recursos y capacidades, la empresa debe considerar que éstos no sean frecuentes en la competencia y que generen una ventaja competitiva sostenible durante la implementación, por ello Ventura (2008) estableció tres principales características que debían mantener los recursos y capacidades de una empresa:

- **Valiosos.**

Se considera que un recurso es valioso cuando permite a la empresa explotar las oportunidades del entorno o neutralizar las amenazas del mismo. Por tanto, el valor de un recurso depende del grado de ajuste a las características del entorno competitivo.

- **Escasos.**

Para que ciertos recursos, otorguen ventaja competitiva a una empresa se requiere que su oferta esté limitada, dado que si otras empresas disponen de los mismos recursos estarían en igualdad de condiciones para competir. En consecuencia, si un recurso se puede adquirir en el mercado, sin restricciones, con independencia de su valor, dicho recurso no genera una ventaja competitiva.

- **Difícilmente imitables.**

Cuando una empresa obtiene resultados superiores a sus competidores, éstos tratarán de imitar (replicar o duplicar) los recursos o capacidades que se consideran como determinantes de sus mejores resultados, o bien tratarán de sustituir estos recursos por otros que permitan alcanzar los mismos resultados.

En consecuencia, aquellos recursos y capacidades que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar (sin sustitutivos) y que generen rentas que sean apropiables para la organización contribuirán a la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Ventura, 2008)

2.2. Capacidades organizacionales.

2.2.1. Evolución.

Debido a que el tema central de investigación se basa en las capacidades organizacionales, a continuación se expresan algunas pautas que guíen y complementen las diferentes conceptualizaciones realizadas por varios autores. Principalmente, en 1990, Hamel & Prahalad establecieron que una capacidad representa una habilidad que permite a la organización combinar y asignar los recursos disponibles en una forma específica, e

interconectarlos de tal forma que la organización no solo supera las presiones y tareas presentes, sino que construye un potencial específico para enfrentar los futuros retos.

Posteriormente Hitt, Ireland, & Hoskisson (2004) determinaron que las capacidades son críticas para crear ventajas competitivas gracias al desarrollo de información y conocimientos que puedan ser difundidos e intercambiados entre el personal de la organización; que, según Chandler (2005) las capacidades organizacionales aprendidas son la fortaleza competitiva de las organizaciones industriales que surgen de la interacción entre la estructura física y las habilidades humanas.

En este contexto, Ventura (2008) estableció el concepto de capacidad como la unión entre recursos y pautas organizativas, para coordinar e incentivar la adecuada interrelación entre recursos de diferente naturaleza que permita desarrollar una función o actividad determinada.

Finalmente, se deduce que, las capacidades organizacionales constituyen el desarrollo de destrezas y competencias por el personal de la empresa a través de medios tangibles e intangibles que se encargan de mejorar constantemente las prácticas de producción que permitan elevar el desempeño para cumplir con las expectativas del mercado.

2.2.2. Características y elementos de las capacidades organizacionales.

Antes de desarrollar una capacidad, es relevante que los directivos analicen la situación actual de la empresa y consideren si posee el potencial requerido para mejorar o crear una nueva capacidad que se ajuste a las necesidades organizacionales, por ello, Schreyögg & Kliesch-Eberl (2007) enfatizaron tres características principales:

- a) Representa una solución efectiva de problemas complejos.
- b) Es ejercida habitualmente y de manera exitosa.
- c) Es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo.

Además de las características, también es importante mencionar los elementos que las capacidades requieren para que su implementación sea eficiente, según (Winter 2003; Morin 1998) existen tres elementos que se desprenden de este concepto:

- a) El propósito deliberado y específico que posee una capacidad.
- b) La posibilidad de que ésta se pueda desplegar en diferentes direcciones.
- c) La naturaleza dialógica que la caracteriza, que le permite albergar en su operación dos componentes antagónicos con lógicas diferentes –orden/rutina y desorden/improvisación- sin perder la unidad.

Es decir que, las capacidades requieren la existencia de patrones de acciones habituales y recurrentes: rutinas; definidas como la base sobre la cual se construyen las capacidades (Dosi, Nelson, & Winter, 2002). Sin embargo, poseer una capacidad no se puede atribuir a una organización a menos que haya demostrado ser capaz de resolver problemas desafiantes y disfrute, en consecuencia, de un desempeño destacado (Dosi, Hobday, & Marengo, 2003).

Siguiendo esta línea de análisis, Dávila (2012) precisó que la construcción de una capacidad, esto conlleva la configuración de una cadena de reacciones “disparada” por un evento inicial. Su desarrollo toma tiempo y genera interacciones sociales de diversa naturaleza, frecuencia, intensidad y duración que en conjunto delimitan su trayectoria.

2.2.3. Etapas para crear capacidades.

Debido a la importancia de crear capacidades encaminadas a obtener una posición competitiva que satisfaga de forma permanente y personalizada a los clientes, Thompson, Strickland III, & Gamble (2008) mencionaron las etapas a seguir por las empresas para desarrollar y fortalecer competencias y capacidades:

- Etapa 1: Desarrollar las capacidades de hacer algo, ya sea imperfecto e ineficiente conlleva a seleccionar personal con habilidades y capacidades necesarias para moldear los esfuerzos y los productos de trabajo de los individuos en un intento de crear habilidades organizacionales.
- Etapa 2: Conforme adquiere experiencia y el personal de la compañía aprende a llevar a cabo la actividad de manera congruente y a un costo aceptable, la habilidad evoluciona a una competencia o capacidad probada y cierta.
- Etapa 3: Si con el paso del tiempo, la compañía mejora su desempeño en una actividad por medio de la experiencia y práctica de las tareas, la competencia básica sube a la clasificación de competencia distintiva, proporcionando así un camino a la ventaja competitiva.

El objetivo final de estas tres etapas, es fortalecer la capacidad de las personas y organizaciones para aplicar los recursos disponibles con efectividad y eficiencia, mejorando de esta manera el desempeño de las personas y de la empresa en general para prestar servicios de calidad orientados a los clientes. (Gangotena, Herrmann, Jácome, Márquez, & Zimmermann, 2007)

En dicho concepto, radica la importancia para que empresarios y colaboradores desarrollen sus capacidades en un proceso continuo de adaptación y transformación de la organización.

Para gestionar positivamente estos procesos, los directivos deben alcanzar altos niveles de eficiencia en sus cualidades de gestión, en su capacidad para tomar decisiones, y en niveles de productividad y eficiencia personal (Martínez, 2003)

Por consiguiente, la gestión de las capacidades es un proceso fundamental que el personal de las empresas necesita experimentar para permanecer en el mercado y poder satisfacer las exigencias del cliente. El fortalecimiento de las capacidades organizacionales es una iniciativa que tiene como fin mejorar el desempeño empresarial utilizando sistemas de calidad que generen valor al consumidor final.

2.2.4. Importancia de las capacidades organizacionales.

Las habilidades y competencias que el personal desarrolla a través de las experiencias captadas en un puesto de trabajo, facilita la creación, transformación o aumento de las capacidades empresariales con el fin de formar una cultura corporativa más flexible y adaptable a los cambios del entorno.

Razón por la que el capital organizativo también posibilita la integración entre recursos de diferente naturaleza, y hace posible la coordinación de los mismos para la obtención de capacidades por medio de reglas y directrices, rutinas organizativas y protocolos de actuación (Ventura, 2008). Por otra parte, Bohlander & Snell (2008) explicaron que las habilidades, el conocimiento y las capacidades de los empleados están entre los recursos más característicos y renovables a los que una empresa puede recurrir.

Es así que la capacidad de una persona es una función estructural de los procesos mentales, por lo que posee una curva de crecimiento potencial predefinida que no puede ser desarrollada a través de capacitación (Cucchi, 2011). En otras palabras, las empresas deben formar al personal con aptitudes para almacenar, elaborar y traducir datos sensoriales que faciliten la toma de decisiones y solución de problemas.

Por ser una función estructural de los procesos mentales es propia de cada individuo, "pertenece a cada persona". Además tiene la característica de que irá creciendo en el tiempo, de acuerdo con una curva de potencial predefinida para cada persona, de los cuales según Cuchi (2011) se identifican los siguientes:

- Capacidad potencial intelectual: es el nivel más alto de complejidad mental que una persona puede procesar en el momento actual.

- Capacidad potencial futura: es el nivel máximo de capacidad de una persona en el futuro, por ejemplo en 5, 10, 15 años o más.
- Capacidad aplicada actual: es la capacidad que alguien tiene para realizar un determinado tipo de trabajo en un puesto específico, en el momento actual. La capacidad aplicada actual de una persona es una función de:
 - La capacidad potencial actual está dada por la complejidad del procesamiento mental que puede manejar una persona ágilmente.
 - El grado en que valora el trabajo que se realiza, favorece a la capacidad aplicada para que esté lo más cerca posible del límite que establece su capacidad potencial.
 - El grado de desarrollo de competencias (conocimientos técnicos y habilidades) y experiencia para un trabajo dado, corresponde a los conocimientos técnicos específicos y habilidades de gestión que se poseen para las tareas de un puesto determinado, o sea, el grado de desarrollo de las competencias requeridas para ese puesto.
 - La ausencia de características temperamentales patológicas, se refiere al papel que juegan las características del individuo, es decir, su temperamento, si es agresivo, pesimista, paranoico, etc.

De esta manera, utilizar la capacitación como herramienta para elevar los niveles de desempeño es un proceso continuo que fomenta el crecimiento personal y aumenta la satisfacción laboral; ampliar las habilidades y competencias del personal resulta beneficioso para la empresa, pues no solo mejora la efectividad, sino también se prepara para enfrentar cambios constantes.

2.2.5. Tipos de capacidades organizacionales.

Finalmente, una vez estudiadas las características y elementos que crean capacidades, se investigó los diferentes tipos de capacidades que puede obtener una organización así como sus conceptos y elementos principales; estos modelos de capacidades, han sido considerados como tal por la complejidad que conlleva crear, desarrollar, usar e integrar los recursos dentro de una empresa para resolver de forma eficiente los problemas técnicos, operativos y administrativos que enfrentan; en la siguiente tabla se propone algunas capacidades que pueden ser parte de las mipymes del sector comercial de la ciudad de Loja.

Tabla 19. Resumen de los tipos de capacidades organizacionales.

Capacidad:	Concepto	Elementos y rasgos destacados.
Dinámica.	Es la habilidad de una organización de modificar o aumentar los recursos y capacidades existentes o crear nuevas (Thompson <i>et al.</i> , 2012).	Estudios de I+D, estrategia de innovación, agregar nuevos recursos y capacidades al portafolio de activos competitivos.
Absorción.	Se define como la habilidad de las empresas para identificar, asimilar, transformar y explotar conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990). El concepto trata de captar dos tipos de procesos relacionados: (a) las interacciones de conocimiento internas a las empresas, cuyas prácticas y dinámicas se integran en la rutina organizacional, y (b) las interacciones externas a las empresas que permiten captar conocimiento disponible en el entorno organizacional e integrarlo, mediante diversos mecanismos de asimilación y explotación, a la dinámica de conocimiento e innovación de la propia organización.	Liderazgo basado en el aprendizaje por interacción orientado hacia la innovación, competencias de aprendizaje, competencias asociadas a la solución de problemas, aprendizaje intra-organizacional (aprender haciendo, aprender usando), aprendizaje inter-organizacional (aprendizaje por red, aprendizaje por movilidad), la resolución de problemas.
De gestión	Lograr un mayor efecto de los objetivos planteados por el programa (Gangotena <i>et al.</i> , 2007).	Prestar servicios de calidad, lograr mayor autonomía, sostenibilidad financiera y organizacional, apoyar eficazmente proyectos de terceros, y contribuir al empoderamiento de grupos desfavorecidos.
Innovación	Según Teece, Pisano, & Shuen (1997) Es la habilidad de la empresa para desarrollar nuevos productos y/o mercados, alineando una orientación estratégica innovadora con comportamientos y procesos novedosos; por otra parte, para Wang & Ahmed (2007) la capacidad de innovación también explica los vínculos entre los recursos y capacidades de la empresa con su cartera de productos y mercados cuando la empresa opera en entornos de rápido cambio.	Desarrollo de nuevos productos, identificación de nuevos mercados, desarrollo de tecnologías. Desarrollo de estrategias deliberadas o proactivas. Personal capacitado con habilidades creativas, competencias distintivas.
Personalización	Son las habilidades, procesos y rutinas distintivas para la creación de conocimiento a través de extender y personalizar los procesos y sistemas operativos (Flynn, Wu, & Melnyk, 2010).	Visualización de las necesidades de los clientes, satisfacción del consumidor, producción de acuerdo a la demanda, variedad de productos ofrecidos (Máñez, Cavazos, Torres, & Escobedo, 2013).

Reconfiguración	Se refieren a la reconfiguración de operaciones como las habilidades, procesos y rutinas distintivas para complementar las transformaciones necesarias que restablezca el enlace entre las estrategias de operación y el ambiente de mercado, cuando ha sufrido un desequilibrio (Flynn <i>et al.</i> , 2010).	Retroalimentación de los procesos productivos (desarrollo y control de tareas y atención al cliente para supervisar y evaluar) fortalecimiento de estrategias reactivas o emergentes.
Tecnológicas	Las capacidades tecnológicas hacen referencia a la habilidad de la organización para llevar a cabo cualquier función técnica o actividad tecnológica, incluyendo la capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos con el fin de operar de manera eficaz (Dollinger, 1995).	Automatización de los procesos administrativos (utilizar tecnologías, software de facturación y contabilidad). Superioridad Tecnológica. Saber adquirir, mantener, actualizar y mejorar la tecnología, personal idóneo con conocimientos claves.
Capacidad de una instalación productiva	Se refiere a la cantidad de producto que una instalación productiva puede obtener por unidad de tiempo con los recursos o activos disponibles y en condiciones de funcionamiento normales (Fernández, Avella, & Fernández, 2006).	La planificación de la capacidad es una decisión estratégica. La decisión sobre capacidad tiene cuatro etapas: previsión de la demanda, análisis de la capacidad del sector, análisis de la capacidad interna y evaluación de las alternativas y ejecución (Fernández <i>et al.</i> , 2006).
De organización de la empresa	Es el conjunto de sistemas y medios que permiten a la empresa dar una respuesta a las necesidades del consumidor (Martínez, 2006).	Dar respuestas rápidas, ágiles y satisfactorias a las necesidades del consumidor, y por lo tanto influye positivamente, sobre las acciones del marketing (Martínez, 2006).
Marketing	Se vinculan con la obtención de ventajas en las relaciones de la empresa con sus clientes; por ello se definen como las habilidades que le ayudan a entender el comportamiento de los factores que determinan sus mercados y a operar de forma más efectiva en ellos (Day, 1994).	Diseño de la cartera de negocios, sociedades para establecer relaciones con el cliente, investigación de mercados, creación de valor para los clientes, productos servicios y marcas reconocidas, publicidad, responsabilidad social, estrategias de fijación de precios.
Asignación de recursos	Aumenta el grado de integración entre las capacidades de la organización a través de la distribución de recursos escasos en la empresa (Einsenhardt & Martin, 2000; Tidd, 2000).	Optimizar procesos, disminución de costos, personal capacitado.
Para el despliegue de redes de colaboración entre varias partes de la firma	Genera nuevas capacidades y logra sinergias a través de la combinación de recursos entre partes del negocio (Einsenhardt & Martin, 2000; Tidd, 2000).	Flujos de información, mantener el sistema de la organización integrado, proporcionar antecedentes significativos para la toma de

		decisiones, optimizar la asignación de recursos.
Renovación de formas de pensar de la organización	Reorientación de tipos específicos de cultura, mediante la generación de nuevas ideas y el aprendizaje a través del error (Eisenhardt & Martin, 2000; Tidd, 2000).	Impulsar el desarrollo organizacional, reformar la visión, misión, valores y metas de la empresa, comprometer a los trabajadores a través de la motivación.
Conformación de alianzas entre firmas o para la adquisición de rutinas del exterior de la firma para su replicabilidad en su interior	Los procesos de adquisición son caracterizados por rutinas, que inician con la pre-adquisición (evalúan las similitudes culturales para el ajuste) y posteriormente rutinas enfocadas en la velocidad de integración y el despliegue estratégico de los recursos a través de las dos firmas (Eisenhardt & Martin, 2000; Tidd, 2000).	Prueba de atractivo de la industria, prueba de mejoría, empresa conjunta, correspondencia estratégica, recursos y capacidades especializados.
Coordinación	Mejora el intercambio del conocimiento a través de la disciplina y los límites jerárquicos.	Interfaces multifuncionales, rotación del trabajo y participación en la toma de decisiones.
Sistemáticas/ de los sistemas	Prometen integrar los diversos procesos de negocios de una empresa en una sola arquitectura de información integrada, cambiando la estructura de la empresa, el proceso administrativo, plataforma de tecnología y la capacidad de negocios, pueden ser utilizados para apoyar estructuras organizacionales que antes no tenían la posibilidad de recibir respaldo o para crear una cultura organizacional más disciplinada (Laudon & Laudon, 2004).	Formalización, rutinización y otros patrones de la actividad organizacional, organización de datos en un entorno tradicional de archivos, administración del conocimiento, sistemas de apoyo a la toma de decisiones,
Socialización	Crea reglas abiertas, tácitas y entendibles. Contribuye a la elaboración de códigos comunes de comunicación y valores dominantes	Aspecto estructural o densidad de los vínculos; aspecto cognitivo o experiencias sociales.
Gerencial o de Gobernabilidad.	Se define según (Chandler, 2005) como aquellas habilidades aprendidas por la alta gerencia que permiten establecer una estructura de gobierno y lograr unas condiciones de gobernabilidad para orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones críticas sobre asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización.	Estatutos y estructura organizacional, habilidades y roles administrativos, prácticas confiables para superar situaciones problemáticas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

2.3. Generación de valor.

Dentro del campo de la estrategia, en general, y de la perspectiva de los RyC, en particular, una de las mayores críticas planteadas es la escasa atención prestada a la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente (Ruiz & Barroso, 2010). Por lo tanto, es preciso determinar la relación entre la generación de valor con las capacidades organizacionales para entender su importancia estratégica.

De forma general, el valor se define como la relación entre los beneficios obtenidos de una oferta (núcleo central de la oferta, servicios adicionales e imagen) con relación al sacrificio que requiere alcanzarlo como son los costos monetarios, costes psicológicos, tiempo y esfuerzo (Blázquez, 2013); para ello, es necesario que clientes, proveedores, trabajadores y partícipes estén satisfechos (McTaggart, Kontes, & Mankins, 1994).

En este contexto, Francés (2006) explicaba que se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto; no obstante, según Gutiérrez (2014) la generación de valor es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio de mejor manera que sus competidores.

De esta manera, la generación de valor se considera como el elemento principal de la empresa que conduce a una posición competitiva permanente, pues ésta es una capacidad esencial dentro de mercados globalizados, donde el cliente juzga el valor por lo que percibe para tomar una decisión de compra.

Desde un punto de vista empresarial, crear valor conlleva la capacidad para percibir e implantar nuevas combinaciones de recursos que permitan desarrollar nuevas competencias y conocimiento, que incrementen la eficiencia en el uso de los recursos presentes en el sistema económico (Mocciaro & Battista, 2005). Para lograr dicha eficiencia, Ruiz y Barroso (2010) explicaron que puede alcanzarse a través de dos caminos:

- 1) Disponer de los recursos para otros usos, que reduzcan los costes de oportunidad, o, que optimicen los niveles de rendimiento en la producción de bienes o servicios.
- 2) Nuevas combinaciones de recursos que lleven a producir bienes y servicios que cumplan con los deseos y necesidades difíciles de satisfacer o que no habían sido expresados previamente.

Una vez logradas estas dos perspectivas, (Priem, 2007; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007) coincidieron que la creación de valor es un proceso que se inicia al generar valor para los

clientes, para obtener una ventaja competitiva y que, contribuya a incrementar la riqueza de los accionistas. Sin embargo, dado el dinamismo e incertidumbre de los mercados, las ventajas competitivas pueden ser temporales, provocando no sólo la necesidad de crear nuevo valor de forma continua, sino también la necesidad de mantener el valor creado en períodos previos (Eisenhardt & Martin, 2000; Morrow, Sirmon, Hitt, & Holcomb, 2007; Sirmon *et al.*, 2007).

Utilizar recursos organizativos es esencial para lograr un rendimiento financiero superior a través de la creación y apropiación de valor que generen ventajas competitivas sostenibles. Por un lado, la creación de valor es el impulso de un conjunto de capacidades relacionadas para crear y renovar los caminos hacia la ventaja competitiva. Mientras que, la apropiación de valor abarca una serie de capacidades orientadas a extraer los beneficios derivados de la creación de valor (Mocciaro & Battista, 2005). No obstante, estos dos mecanismos, son complementarios para el buen desempeño empresarial.

2.3.1. Diseño de una propuesta de valor.

El diseño de la propuesta de valor requiere de investigar y reconocer que no todos los requerimientos del grupo meta vale lo mismo, esto permitirá poder asignarle a cada elemento su justa medida (Medina, 2012). En otras palabras, una propuesta de valor eficiente tiene como objetivo estudiar futuros beneficios, aumentar la lealtad del cliente y facilitar las decisiones de compra.

Por la razón expuesta, pensar sobre lo que genera valor en la vida del grupo meta para crear una estrategia eficiente de negocios que considere las capacidades de la empresa y las de los competidores, requiere observar cómo el valor se materializa en productos y servicios en las categorías de la empresa, a través de una investigación de mercados (Medina, 2012).

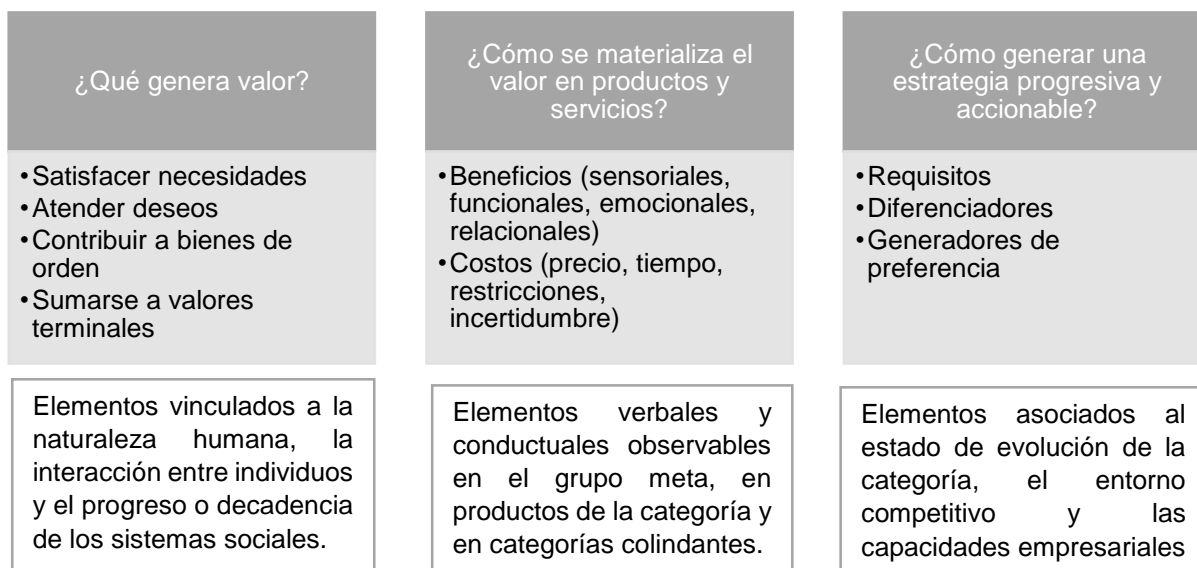


Figura 2. Lineamientos para diseñar una propuesta de valor.
Fuente: (Medina, 2012)

Estas tres preguntas básicas, son elementos clave para diseñar una propuesta de valor que responda a los requerimientos del cliente, por medio de productos y servicios de calidad que otorguen a la empresa un prestigio elevado.

2.3.2. Proceso de la generación de valor.

Por otra parte, también es indispensable que la empresa mejore el valor de una actividad, a partir del cual comienza un proceso de generación de valor; impulsar una mejora de valor significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando insumos, procesos y productos de cada actividad (Ocaña, 2012); por ello, Ocaña propuso un procedimiento para analizar y detectar impulsores de mejoras de valor:

- Identificar y aislar un proceso y actividad de valor.
- Identificar y discriminar las entradas de insumo, los procesos de transformación de ellos y las salidas o producido de la actividad.
- Reducir el análisis hasta su mínima expresión de entrada-salida-proceso.
- Analizar cuál es o son las tareas críticas agregadoras de valor como diferencia.
- Determinar cuál es el estado superior que potencialmente agrega valor por diferencia
- Evaluar el impacto de la mejora dentro del proceso o la actividad, considerando las vinculaciones con otros procesos y actividad.

Este procedimiento no solo impulsa las mejoras de valor, sino también ayuda a las empresas a optimizar los procesos de la cadena de suministros, que por consiguiente elevan los niveles

de calidad. Sin embargo, es recomendable priorizar actividades que sean críticas para trabajar en las mejoras.

Para continuar con el proceso de generación de valor, Kotler & Keller, (2006) determinaron que dicho proceso inicia antes de que exista el producto, y continúa cuando éste se está desarrollando e incluso después de que llega al mercado. En base al enfoque minucioso desarrollado por japoneses, los autores desarrollaron los siguientes conceptos:

- Retroalimentación del cliente en tiempo cero. La retroalimentación de los clientes se debe recopilar de forma continua tras la compra, con el fin de saber cómo mejora.
- Mejora del producto en tiempo cero. La empresa debe evaluar todas las ideas para mejorar los productos e introducir las más valiosas y viables lo antes posible.
- Compra en tiempo cero. La empresa debería recibir las piezas y los suministros de forma continua a través de las entregas justo-a-tiempo de los proveedores. Al reducir el inventario, la empresa puede reducir sus costos.
- Fabricación en tiempo cero. La empresa debería ser capaz de fabricar cualquiera de sus productos en cuanto se realice el pedido, sin tener que hacer frente a costos elevados o retrasos.
- Cero defectos. El producto debería ser de gran calidad, sin ningún tipo de imperfección.

Finalmente, para determinar la eficiencia de la unión entre la propuesta y el proceso de valor, la empresa debe estimar el valor captado que según Blázquez (2013), se puede utilizar los siguientes indicadores:

- Valor del tiempo de vida del cliente, consiste en estimar el valor de un cliente a lo largo de la vida de su relación con la empresa.
- Participación del cliente, mide el incremento de compras realizado por un cliente sobre productos relacionados o de productos con un mayor margen.
- Valor de capital del cliente, hace referencia al resultado de sumar todos los flujos futuros de ingresos de los compradores con relación a los costes de poner en manos del cliente la oferta comercializada.

Estos indicadores permiten analizar estadísticamente la validez alcanzada en la implementación de estrategias y actividades que conlleva aplicar una propuesta de valor, además proporcionan nuevas directrices para futuros procesos de generación de valor en una forma más eficiente.

2.4.2. Tipos de generación de valor.

La generación de valor es una estrategia diferenciadora utilizada para otorgar beneficios a los grupos de interés de la empresa, es así que se pueden distinguir tres tipologías de generación de valor: para el cliente, el accionista y los empleados.

2.4.2.1 Para el cliente.

Ruiz & Barroso (2010) definieron la creación de valor para el cliente (CVC) como:

“Un conjunto de capacidades que poseen las empresas para desarrollar nuevas combinaciones de recursos que se traduzcan en una mayor eficiencia o una mayor prestación para el cliente, a través de los productos y servicios que éstas desarrollan”.

De esta manera, la propia naturaleza del valor para el cliente provoca que los recursos y capacidades más relevantes para la creación de valor puedan cambiar entre segmentos de clientes y sectores a lo largo del tiempo (Harmsen & Jensen, 2004). Por lo tanto, el éxito de las empresas depende de la medida en que éstas sepan encajar las oportunidades relacionadas con el valor, de capacidades o competencias que hacen mejor, de manera que dichas capacidades les permitan distinguirse de la competencia y atraer a aquellos segmentos de clientes donde mejor se ajusten sus competencias y las expectativas de valor (Cravens, Greenley, Piercy, & Slater, 1998).

Entre las semejanzas que distinguen a aquellas empresas con fama de satisfacer a sus clientes son: establecer metas altas para las áreas operativas empresariales, que crean valor en la mente de sus clientes; estándares establecidos para medir la satisfacción en las expectativas de los clientes; procedimientos que tienen éxito en el área de la creación de valor gracias a una buena investigación del cliente (Band, 1994).

2.4.2.1.1. Características distintivas de la empresa centrada en el cliente.

Las empresas que han realizado la transición a ser una empresa centrada en el cliente son las únicas que están en condiciones de encarar un proceso permanente de generación de valor en la relación con sus clientes (Croxxato, 2005).

De este análisis se desprenden cuáles son las características distintivas de la empresa centrada en el cliente (Croxxato, 2005).

- Se esfuerzan en desarrollar una relación duradera con sus clientes poniendo foco, tanto en los compradores funcionales como los emocionales, y son conscientes de que desarrollar esa relación lleva tiempo.
- Buscan permanentemente en cada oportunidad de relación con el cliente cuáles son, en su percepción, los determinantes de generación de valor y la forma de generar valor para ambos.
- Utilizan el concepto de valor del cliente para medir el potencial de su base de clientes y desarrollar acciones para incrementarlo.
- Cambian la forma de medición de resultados y desempeño, concentrándose no sólo en indicadores de corto plazo, sino también en los resultados en el mediano-largo plazo

Las empresas centradas en el cliente, buscan aprovechar las oportunidades en la relación con el consumidor final para comprender sus necesidades, cuáles son sus expectativas en producto, provisión y servicio. Razón por la que estas empresas utilizan el concepto de valor del cliente como guía para las acciones de adquisición de clientes, retención de la base existente y buscar las formas de incrementar su valor a través de decisiones racionales, operativas e inversión (Croxxato, 2005).

Además de establecer relaciones positivas con el cliente, las organizaciones también buscan aumentar la satisfacción a través de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) definido como un enfoque basado en procesos, necesario para comprender y cumplir los requisitos, reconsiderar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos basada en mediciones objetivas (Díaz, 2009).

Por otra parte, para que la generación de valor al cliente progrese, Plaza (2003) estableció una estructura jerárquica sucesiva y acumulativa de cuatro niveles, donde cada nivel se apoya en el anterior, esto con el fin de crear una diferencia competitiva, para lo cual es necesario completar los niveles tercero y cuarto:

1. Básico: los elementos que se ofrecen al cliente que permiten estar en el negocio.
2. Esperado: lo que los clientes consideran normal recibir sea cual sea la empresa que ofrezca el bien o servicio.
3. Deseado: valores agregados que es posible ofrecer al cliente, no necesariamente esperados por el cliente, estableciendo una base de diferenciación respecto a la competencia.

4. No previsto: elementos que añaden un valor que va más allá de las expectativas y deseos del cliente.

Esta estructura proporciona algunas de las pautas a considerar para crear una ventaja competitiva orientada a la diferenciación de la empresa dentro del mercado globalizado donde ésta se desarrolla.

De esta manera los atributos del producto son las características de un bien que influyen en el funcionamiento a corto y largo plazo, y en su estética; asimismo las relaciones están determinadas por la calidad en el servicio y en general por la calidad de las relaciones que la empresa mantiene con diferentes elementos externos (Gutiérrez, 2014).

2.4.2.2. Para el accionista.

Por el contrario, desde la visión del accionista, crear valor para los socios consiste en aumentar la riqueza, de forma duradera, de los propietarios de la empresa. Ello exige que su patrimonio al final de un periodo supere al inicial (Perez-Carballo, 2007). Es decir, una empresa genera valor para los accionistas cuando la rentabilidad se comporta mejor que las expectativas, superando el coste de las acciones (Fernandez, 2007).

De esta forma, se crea valor para el accionista, cuando las actividades de gestión empresarial generan un beneficio monetario superior al periodo inicial. Para ello, es necesario mencionar un criterio clave para evaluar la calidad de la gestión de empresa y la capacidad para crear valor, es decir, para incrementar el patrimonio de sus inversores en fondos propios (Perez-Carballo, 1998).

Por consiguiente, Milla (2009) explica que la filosofía de la gestión orientada al valor requiere analizar la creación de valor para el accionista desde una doble perspectiva:

- Perspectiva interna, a través de la identificación de modelos de valoración (valor intrínseco de las acciones) y medidas que cuantifiquen la creación de valor para el accionista desde esta óptica (medidas de resultado empresarial) y que, de alguna forma, puedan vincularse con las medidas de creación de valor desde la perspectiva externa.
- Perspectiva externa, a través de la identificación de medidas de creación de valor para el accionista que midan de forma adecuada el cambio en la riqueza de los mismos durante un cierto período de tiempo y se sustente en el valor de mercado de las

acciones y sus cambios y/o la rentabilidad de las mismas, siendo únicamente observables en empresas cotizadas.

Estas perspectivas permiten ampliar la visión empresarial que generen propuestas de valor por medio de parámetros relevantes que influyan en la eficiencia sobre el mismo. En relación a lo expuesto, Pérez-Carballo (1998) explicó que el proceso crítico de aislar y comprender los mecanismos que contribuyen a la creación de valor, tanto los específicos de la empresa como los del sector en el que compete. Dichos parámetros se conocen como generadores de valor y que han de ser controlables por la empresa, pueden ser:

- Operativos: aquellos que nacen de la estrategia competitiva de la empresa, es decir, de la forma en que compete.
- Financieros: se refiere a la estructura de financiación o relación entre deuda y fondos propios, puesto que el endeudamiento permite apalancar la rentabilidad financiera a la vez que incrementa, simultáneamente, el riesgo y tanto una como otra son determinantes del valor de la empresa.

Aunque cabe recalcar que el potencial de una empresa para crear valor también depende del atractivo económico de la industria en la que ésta se desempeña y puede ser utilizada como un beneficio extra.

2.4.2.2.1. Fuentes de creación de valor para los accionistas.

Desde el punto de vista económico el “valor para los accionistas” lo definen por lo tanto, los elementos con los cuales estará en condiciones de calcular el retorno de su inversión: el valor actual de la empresa y los dividendos (Croxxato, 2005)

Es decir, el valor de la empresa es concedido en función a las actividades a las que ésta se dedica, a su posición competitiva en el mercado y la capacidad de crecimiento que la organización demuestre.

De esta manera, (Croxxato, 2005) destacó que los principales elementos que generan valor son: aquellas que aumentan el potencial a futuro de la empresa (crecimiento del volumen del negocio y expectativas de negocio positivas); y las que mejoran el margen operativo y la utilización de los activos porque generan más utilidades y dividendos.

Alcanzar los elementos mencionados, implica que la empresa trabaje para aumentar la potencialidad del negocio de manera que proporcione mayor solvencia y rentabilidad

financiera a través del cual, se pueda extender el valor de las acciones y consecuentemente atraer nuevos inversionistas.

Para que una empresa experimente un crecimiento positivo, es indispensable que ésta cuente con un plan que guíe diariamente el cumplimiento de metas y objetivos que ayuden a desarrollar nuevos proyectos y analizar la factibilidad de posibles inversiones. Para potenciar dichas gestiones, Croxxato (2005) determinó que existen 4 fuentes de generación de valor, para los accionistas, y son:

- Crecimiento del volumen de negocio.
- Expectativas positivas.
- Mejora del margen operativo.
- Mejora en la utilización de los activos.

El potencial de negocio y la capacidad para hacer crecer su volumen dependen del valor de la base de clientes de la empresa. Este valor se puede medir como la suma de la contribución esperada de cada cliente a lo largo de su ciclo de vida. Cuanto más prolongada sea la relación y más largo en consecuencia el ciclo de vida, más posibilidades habrá de hacer crecer el volumen de negocio (Croxxato, 2005).

2.4.2.2.2. La creación de valor como instrumento de gestión.

Existen varios criterios de medida para evaluar actuaciones que influyen sobre los comportamientos y resultados empresariales que permiten gobernar y valorar la estrategia (Perez-Carballo, 1998). Razón por la cual, el autor determinó que el criterio de creación de valor permite:

- Establecer objetivos y estrategias en coherencia con las expectativas de los accionistas. Cumplir con las expectativas de rentabilidad de los accionistas es un requisito que han de satisfacer los gestores para mantener su apoyo.
- Orientar la estrategia de la empresa hacia aquellas acciones y procesos que crean valor, aportando criterios de análisis y decisión basados en este parámetro, con un enfoque a largo plazo. En este contexto, el crecimiento en sí mismo deja de ser un baremo de medida del éxito si no es rentable. Por el contrario, cuando sí lo es puede propiciar estrategias que refuercen la posición competitiva de la empresa aun a costa de reducir el beneficio a corto plazo. El criterio de creación de valor aporta un instrumento útil para:
 - Elegir entre estrategias y asignar recursos de todo tipo

- Forzar a centrarse en los mecanismos capaces de influir sobre el valor.
- Integrar las distintas actuaciones y procesos que tienen lugar en el seno de la empresa.
- Equilibrar el contenido temporal de sus acciones, de modo que actuaciones oportunistas de corto plazo no hipotequen su capacidad para crear valor.
- Liquidar actividades incapaces de crear valor.
- Enfocar la función de invertir de modo que se valoren estrategias en lugar de proyectos aislados. La empresa lo que debe financiar son estrategias, aceptando sus dilatados plazos para generar resultados, y en cuyo seno los proyectos deben encontrar su justificación y aportar su auténtica contribución.
- Facilitar la captación de financiación adicional, puesto que los capitales, en forma de fondos propios o deuda, se dirigen hacia las empresas que crean valor. Además, en cuanto que la aplicación sistemática y con éxito del objetivo de creación de valor provoca un incremento de la cotización de las acciones, las eventuales ampliaciones de capital se realizarán en condiciones más ventajosas para la empresa. Igualmente, mejorarán su imagen en el mercado y su solvencia financiera y, por tanto, sus condiciones crediticias.
- Evaluar y recompensar la gestión realizada por su equipo de dirección. Si se liga la remuneración a directivos con el valor creado se acercan los objetivos de los gestores a los de los propietarios. Para que se estimule a maximizar la riqueza del accionista, debe basarse en el valor realmente creado y no en cifras absolutas de beneficios que pueden obedecer más a la inercia de éxitos pasados que recientes. Además, si el mercado de trabajo para directivos valora su capacidad para generar valor para el accionista, se dispondrá de un instrumento que les estimule en ese propósito como requisito para su progreso profesional.

Estos criterios no solo permiten direccionar las estrategias planteadas frente a los cambios inesperados del entorno, sino además, proporcionan nuevas directrices para buscar enfoques de mercado diferentes que maximice el valor tanto para accionistas como para clientes potenciales.

2.4.2.3. Para el empleado

Las empresas sostenibles ven a las personas como una fuente de ventajas competitivas y tratan a sus empleados como activos y agentes del cambio. En vista de las nuevas estructuras de producción y trabajo y de la evolución de las mismas, el éxito de las empresas y la

productividad va a depender probablemente cada vez más de los recursos humanos (Oficina Internacional del Trabajo, 2007).

Es así que la competitividad y la viabilidad — e incluso la supervivencia — de las empresas dependen cada vez más de la capacidad de garantizar la motivación, la capacitación y el compromiso de los trabajadores. Los mejores resultados en ese sentido se obtienen en un entorno de trabajo progresista, caracterizado por un espíritu de confianza y respeto mutuo, la no discriminación y buenas relaciones de trabajo (Oficina Internacional del Trabajo, 2007).

Por lo tanto, es preciso mejorar las prácticas en recursos humanos para generar valor al empleado, pues está estrechamente relacionado con la generación de valor entre el accionista y el cliente; considerando que todos los esfuerzos competitivos se encaminan al crecimiento organizacional, el mantener un equipo de trabajo motivado y satisfecho con las prácticas empresariales, permite que el nivel de productividad y servicio ofrecido por los empleados sea superior y genere valor al cliente por medio de la mejora continua, reduciendo los costos de operación y aumentando el beneficio para los accionistas.

Una de las principales formas de valorar a los empleados, es vinculando la generación de valor con la misión de la empresa, ya que potencializa el significado y razón de ser de la organización en una triple perspectiva: la misión se orienta hacia el mercado con el objeto de maximizar la demanda, inspira a las personas dentro de la organización y funda el rumbo organizacional (Medina, 2012).

Por consiguiente, Webb, Perry, & Fennelly (2015) concluyeron que una fuerza laboral motivada y emocionalmente conectada es crítica en cualquier entorno laboral, pues esto genera un ambiente donde el personal se siente apreciado, valorado y desafiado, desarrollando un sentido de orgullo y pertenencia a los empleados

A causa de lo antes expuesto, es conveniente que los directores se tomen el tiempo y la iniciativa para comunicar el refuerzo positivo para su personal. Mientras que las recompensas, los beneficios y el tiempo libre son excelentes motivadores positivos, puede que no siempre sea práctico o financieramente posible. Simplemente reconociendo el rendimiento y expresando su gratitud por el rendimiento puede ser suficiente para fomentar un entorno dinámico donde los empleados se sientan valorados (Webb, Perry, & Fennelly, 2015).

De esta manera, la empresa reduciría el nivel de rotación de personal, pues podrán conocer aquellos empleados que no sientan el reconocimiento y apreciación de su esfuerzo por la

organización, lo cual ocasiona una falta de rendimiento y deficiencias en su potencial como empleado.

2.4.2.3.1. Herramientas para valor al empleado.

Para desarrollar una cultura organizacional fuerte y comprometida, los administradores deben utilizar herramientas que permitan generar valor a los empleados por medio de beneficios que aumenten el rendimiento y satisfacción, entre las principales herramientas encaminadas a crear valor en los empleados:

- **Liderazgo:** el factor más importante en la motivación de los empleados es en la conducta y el comportamiento profesional de los altos funcionarios y ejecutivos. El liderazgo eficaz no es necesariamente el resultado de una magnética personalidad tranquila; muchas personas sin pretensiones han demostrado ser líderes excepcionales.
- **Participación:** proporcionar a los empleados la entrada en las decisiones que afectan a su entorno es uno de los instrumentos más eficaces en la promoción de sus motivaciones. Cuanta más gente cayó, estaban involucrados en una decisión, más la propiedad personal tendrán en su trabajo (Huffmire & Holmes, 2006).
- **Formación:** puede ser un poderoso motivador para los empleados. Más allá de la capacitación elemental proporciona a todos los empleados, los gerentes pueden recompensar el interés y los esfuerzos del empleado a través de programas de formación formalizado. Cuando la gerencia reconoce una habilidad innata o rasgo un empleado posee, ofreciendo un programa de formación formalizado no sólo sirve como refuerzo positivo para el empleado, sino también un posible beneficio financiero para la organización.
- **Recompensas:** pueden aplicarse bastante barato si se realiza con un poco de creatividad. Las recompensas pueden ir desde algo tan pequeño como un certificado de agradecimiento o un conveniente aparcamiento, tiempo libre adicional o tarjetas de regalo. Independientemente del tipo o gestión de recompensa, debe hacerse por dirigentes que sean sinceros y puede comunicarse eficazmente con los empleados.

Otra forma a utilizar para generar valor, es a través de la motivación autónoma, la cual se refiere a los incentivos basados en ciertas conductas que no contribuyen a su núcleo de sus propias necesidades y beneficios. Los individuos se sienten motivados autónomamente cuando perciben la autodeterminación en la elección de sus objetivos libremente basada en la auto-interés, curiosidad, atención o respetando los valores (Wang & Hou, 2015).

Es así, que la motivación autónoma, se basa en el valor que existe en la mente del empleado y produce comportamientos basadas en las capacidades primordiales adquiridas por el individuo durante su existencia.

Conjuntamente a este argumento (Gagne, 2009) explicó que cuando los empleados se sienten competentes, autónomos y relacionados con sus colegas con quienes tienen oportunidades de compartir conocimientos, es probable generar el valor y el intercambio de conocimientos, estos comportamientos pueden beneficiar a los colegas.

De igual forma, promover un comportamiento particular de los individuos, es fundamental para permitir a las personas percibir las regulaciones con respecto a ese comportamiento para ser verdaderamente autónomo, porque consideran que el valor de la realización de los comportamientos como el montaje dentro de sus objetivos y valores personales. Por consiguiente, la consideración de sus efectos individuales para los diferentes tipos de motivaciones autónoma del empleado/reglamentos integrados en sus conductas es alentar el intercambio de conocimientos en investigaciones posteriores (He & Wei, 2009; Lin, 2007).

Así, es apreciable la importancia de generar valor al empleado a través de la toma de decisiones, el reconocimiento y liderazgo, los mismos que son motivadores basados en la autonomía del empleado creando cierto compromiso que promueve la fidelidad entre empleados.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA APLICADA

3.1. Metodologías para determinar capacidades organizacionales.

Analizar las capacidades organizacionales implica estudiar aquellos factores que son determinantes en su desarrollo y fortalecimiento. Varios autores han planteado teorías elementales que consuman este propósito, por ello durante la investigación desarrollada, se utilizaron indicadores de carácter cualitativo y cuantitativo medidos a través de un cuestionario aplicado.

Finalizada la revisión teórica de las capacidades organizacionales, y en base a los lineamientos planeados por Franklin (2013), es posible establecer los parámetros objeto de medición que evalúen las capacidades organizacionales de la población estudiada.

Tabla 20. Indicadores de medición de las capacidades organizacionales.

Capacidad:	Indicadores cualitativos	Indicadores cuantitativos
Dinámica	Forma en la que se integran una o más capacidades en la dirección de la empresa; manera en la que se eliminan fuerzas restrictivas al cambio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades adquiridas. 2. Cambios aplicados. 3. Cambios en el entorno.
Absorción.	Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional; modo en que integran elementos para tomar decisiones a fin de mejorar la dinámica organizacional; medida que se fortalece la toma de decisiones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios administrativos realizados. 2. Instrumentos técnicos utilizados. 3. Tipos de decisión (rutinarias, de adaptación innovadoras). 4. Decisiones acertadas.
De gestión	Medida en que se imprime la dirección a los esfuerzos; grado en que se orientan las acciones; modo en cómo se traduce el objetivo de la organización en propósitos concretos; manera en que se relacionan los recursos y las acciones con los objetivos; nivel en que se determina el alcance de las organizaciones; medida en que se contribuye a integrar la base de acción institucional; grado en que se permite innovar valor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos alcanzados / objetivos definidos. 2. Estrategias implementadas. 3. Metas cualitativas alcanzadas. 4. Metas cuantitativas alcanzadas.
Innovación	Medida en que la organización determina la posibilidad de encontrar formas de instrumentar acciones de manera diferente; grado de habilidad para detectar características no capitalizadas por otras organizaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creatividad / Desempeño. 2. Proyectos innovadores. 3. Productos y servicios con cambios/ Proyectos innovadores.

Personalización	Grado en que permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes; modo en que se convierte en una fuente de recursos; manera en que se crea una imagen institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos mejorados. 2. Servicios mejorados. 3. Servicios al cliente.
Reconfiguración	Forma en que administra los recursos necesarios para generar bienes y servicios; medida en que agrega valor y generan rendimientos; capacidad para promover la rentabilidad de recursos productivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de venta. 2. Estudios para el diseño de productos y servicios. 3. Costo de los insumos.
Tecnológicas	Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología para alcanzar resultados en la organización; grado en que se aplica la innovación tecnológica para transformar los insumos en productos; medida en que se considera una infraestructura de servicio para homogenizar y sistematizar la tecnología y su manejo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología utilizada. 2. Recursos asignados / resultados obtenidos. 3. Sistemas socio – técnicos desarrollados. 4. Estudios para impulsar la innovación tecnológica.
Capacidad de una instalación productiva	Inventario disponible para la venta, unidades producidas/ventas por unidad de tiempo; tiempo de atención al cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción real. 2. Índice del producto. 3. Producción obtenida.
De organización de la empresa	Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio; grado en que permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de puestos. 2. Fuerzas impulsoras del cambio. 3. Fuerzas restrictivas del cambio. 4. Productos mejorados / Total de productos.
Marketing	Número de campañas de Marketing lanzadas; comparación de clientes antes y después de las campañas; aumento de ventas; beneficios recibidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de comercialización 2. Estrategias comerciales 3. Costo de publicidad. 4. Presupuesto de comercialización
Asignación de recursos	Capacidad que tiene la organización para obtener los recursos que atienden los requerimientos; forma como preservan los bienes muebles e inmuebles; modo en que posibilitan el puntual control de los recursos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado 2. Personal capacitado en el extranjero
Para el despliegue de redes de colaboración entre varias partes de la firma	Capacidad para corregir desviaciones y mantener el curso de acción establecido; manera en que se integran habilidades y conocimientos que tienen un fin común; manera en que la coordinación fomenta la interacción institucional; modo en que se convierte en un generador de ideas,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Total de personal / grupos de trabajo. 2. Lineamientos de coordinación formulados. 3. Fuerzas impulsoras del cambio. 4. Aplicación de acciones correctivas.

Renovación de formas de pensar de la organización	Forma en que se delimitan las áreas de afluencia; nivel en que se hace posible la delegación específica de autoridad y responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados / Número. de áreas. 2. Funciones definidas en cada puesto de trabajo. 3. Tareas realizadas
Conformación de alianzas entre firmas o para la adquisición de rutinas del exterior de la firma para su replicabilidad en su interior	Forma en que evalúa la capacidad para crear y operar empresas; nivel en que define el modelo de negocio requerido para producir resultados con un desempeño superior.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias globales. 2. Fusiones realizadas. 3. Servicios al cliente.
Coordinación	Medida en que se integran las actividades de los diferentes ámbitos; grado en que se facilita la implementación de acciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilos de liderazgo actual. 2. Personal que identifica el estilo. 3. Lineamientos de coordinación formulados. 4. Mecanismos de coordinación.
Sistemáticas/ de los sistemas	Nivel de la organización en el desarrollo de mecanismos eficaces de información; forma en que se contribuye a controlar los procesos de comunicación; grado en que se fortalece la toma de decisiones por medio de la generación oportuna de información.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas aceptados. 2. Sistemas de información administrativa. 3. Sistema de soporte decisional.
Socialización	Medida que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible para la organización; Dimensión en que posee la capacidad de intercambiar conocimientos; experiencias e impresiones por medio de diferentes vías.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canales de comunicación utilizados. 2. Canales de comunicación / total de áreas. 3. Canales empleados.
Gerencial o de Gobernabilidad.	Dimensión en que se jerarquizan las acciones; modo en que se determinan los ámbitos de actuación; medida en que se precisan las áreas de responsabilidad; forma en cómo se define la espacialidad y temporalidad de las acciones en el horizonte de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acciones implementadas por el nivel directivo. 2. Acciones implementadas por el nivel operativo. 3. Acciones implementadas. 4. Resultados planeados.

Fuente: (Franklin, 2013)

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

3.2. Metodologías de generación de valor.

El éxito de las empresas depende de la medida en que éstas logren adaptarse a las oportunidades del mercado, con aquellas habilidades que les permitan distinguirse de la competencia y atraer a los segmentos de clientes que mejor se ajusten a las expectativas de valor (Cravens *et al.*, 1998). Por tal razón en base a la metodología planteada de (Hooley,

Greenley, Cadogan, & Fahy, 2005) se trata de identificar aquellos factores determinantes que conducen a la generación de valor.

Tabla 21. Indicadores de medición de la generación de valor.

Del cliente	Lealtad de los clientes por su satisfacción en productos o servicios; la calidad de los productos; atención al cliente; entender las necesidades y requerimientos de los clientes; crear buenas relaciones con los clientes.
Del accionista	Credibilidad de los clientes; cumplimiento de ventas; habilidad para implementar nuevos productos/servicios; operación administrativa; administración de recursos humanos.
Del empleado	Satisfacción laboral; motivación brindada; eficiencia laboral

Fuente: (Hooley et al, 2005).

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

3.3. Correlación de variables.

Para valorar la asociación entre dos variables cuantitativas, es posible utilizar el coeficiente de correlación lineal de Pearson, que según Levine, Krehbiel, & Berenson (2014) es un cálculo que mide la fuerza relativa de una relación lineal entre dos variables numéricas; no obstante, una correlación, por si misma no demuestra que existe un efecto de causalidad, es decir, el cambio en el valor de una variable no influye en el cambio de otra variable.

Por otra parte, Lind, Marchal, & Wathen (2012) resumieron las características del coeficiente de correlación:

- Muestra la dirección y la fuerza de la relación lineal entre dos variables en escala de intervalo o en escala de razón.
- El coeficiente oscila entre -1 hasta +1.
- Un valor cercano a 0 determina que existe poca asociación entre las variables.
- Un valor cercano a 1 indica que la relación entre las variables es directa o positiva.
- Un valor cercano a -1 establece que hay una asociación inversa o negativa entre las variables.

Un valor del coeficiente de correlación estadísticamente significativo señala que existe una relación entre las variables que se puede explicar por algo más que el azar. En tal razón, Hernández, Fernández, & Baptista (2010) determinaron los niveles de medición de las variables de acuerdo las puntuaciones obtenidas:

Tabla 22. Nivel de medición de las variables coeficiente r de Pearson.

Coefficiente r de Pearson	Dirección y magnitud de correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.90	Correlación negativa considerable.
-0.75	Correlación negativa muy fuerte.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva muy fuerte.
+0.90	Correlación positiva considerable.
+1.00	Correlación positiva perfecta.

Fuente: (Hernández *et al.*, 2010, pag. 312)

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

3.4. Elaboración de instrumentos de investigación.

Sobre la base de la literatura revisada en la presente investigación, se desarrolló un cuestionario que represente y mida los conceptos técnicos abordados, con el objetivo de establecer las capacidades organizacionales que generan valor en el sector comercial de la ciudad de Loja.

Previo a la aplicación de encuestas, se realizó una validación de expertos con docentes investigadores de la UTPL, que según Hernández *et al.*, (2010) se define como el grado en el que un instrumento de medición evalúa la variable en cuestión, de acuerdo con conocedores del tema. La validación de expertos tiene como finalidad asentar las interrogantes planteadas dentro de la población de estudio, y a su vez, verificar la veracidad de los lineamientos abordados.

La validación de expertos aplicada, fue realizada por cinco docentes del departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Particular de Loja, y consistió en una revisión a la estructura de la encuesta con la finalidad de adaptar el instrumento de investigación a la realidad local por medio de términos e interrogantes fáciles de entender que permitan dar cumplimiento al objetivo del estudio.

Por lo tanto, una vez revisado y validado el instrumento para recolectar información, se aplicó el cuestionario en forma de entrevista personal a los socios activos de la Cámara de Comercio de Loja para posteriormente, analizar las capacidades organizacionales del sector comercial en la ciudad de Loja.

3.4.1. Formato del cuestionario.

La estructura del cuestionario se realizó en base a lineamientos metodológicos y fundamentos referenciales del estudio elaborado por Cepeda, Cegarra, & Jimenez (2012), el instrumento constó de tres bloques: (*Ver formato de encuesta en la página 96*).

1. Las preguntas generales tuvieron como objetivo recolectar datos básicos de los negocios encuestados.

2. En el segundo bloque se agruparon las interrogantes 7 secciones utilizando categorías definidas a priori del 1 al 4 donde:

1= nunca,

2= casi nunca,

3= con frecuencia y

4= habitualmente,

Esto con la finalidad de determinar la repetición de las actividades en el manejo del negocio. A partir de la teoría estudiada, se describen los lineamientos medidos en el cuestionario.

- a. **Capacidad de asimilación del conocimiento:** esta primera sección se enfocó en determinar las metodologías de aprendizaje utilizadas por los gerentes y empleados para compartir conocimientos y experiencias que faciliten la adaptación a los cambios del entorno.
- b. **Gestión y recursos humanos:** los lineamientos permitieron examinar la importancia que tiene la capacitación del personal tanto en directivos y empleados para lograr una sostenibilidad financiera y organizacional dentro del manejo del negocio.
- c. **Toma de decisiones:** las interrogantes planteadas en este apartado determinaron los ámbitos que se consideran dentro de los negocios comerciales para implementar cambios o mejoras en los productos/servicios considerando las situaciones del entorno.

- d. **Tecnología:** son los recursos aplicados dentro de un negocio para un eficaz funcionamiento en los sistemas tecnológicos a través de software de contabilidad y facturación, o programas de organización de datos administrativos.
- e. **Innovación:** este quinto segmento ponderó las habilidades que tienen los negocios para desarrollar nuevos productos o servicios. Tiene estrecha relación con las capacidades de personalización y reconfiguración puesto que a partir de una necesidad, nace un nuevo producto o servicio que las empresas adaptan a los requerimientos del cliente a través la personalización de procesos y sistemas operativos y el fortalecimiento de estrategias administrativas.
- f. **Estrategias y competitividad:** busca encontrar qué tan intensa es la creación de alianzas estratégicas para desarrollar nuevas habilidades y aumentar el nivel competitivo, a través del intercambio de conocimiento entre las partes para aplicar nuevas formas de competir.
- g. **Servicio al cliente:** se encaminó a evaluar la importancia de los gerentes en dar una respuesta ágil y satisfactoria a los requerimientos de los clientes. Esta sección determinó la capacidad de marketing adquirida en la creación de valor por buenas relaciones con los clientes y el entendimiento del mercado.

3. Dentro del tercer bloque se utilizaron preguntas cerradas en las que las opciones de respuesta están diseñadas para capturar la intensidad del sentimiento del encuestado (McDaniel Jr. & Gates, 2011). Este bloque de interrogantes, buscaba encontrar si existe o no una planeación estratégica para administrar la empresa, esta fase será medida con una escala del 1 al 5 donde:

- 1= no lo tengo,
- 2= en desarrollo,
- 3= en crecimiento,
- 4= en desarrollo,
- 5= en declinación.

3.4.2 Muestra.

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

- N:** es el número total de socios activos de la Cámara de Comercio de Loja.
- Z:** nivel de confianza utilizado, equivalente al 95% dentro de la investigación
- P:** probabilidad de éxito, o proporción esperada. 0.50
- Q:** probabilidad de fracaso. 0.50
- D:** precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Considerando que al 03 de mayo del 2017, el número de socios activos en la Cámara de Comercio de Loja fue de 383, con un intervalo de confianza del 95% y un error máximo admisible igual al 5%, el tamaño de la muestra resultó de 192,04. Redondeando, la muestra requerida para un eficaz análisis y lograr representar los 383 socios activos, concernió a 192 empresas comerciales de la ciudad de Loja.

CAPÍTULO IV
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1. Diagnóstico del sector comercial de la ciudad de Loja.

En el *Anexo 2 - página 100*, se describen los tipos de negocios existentes, pues estos resultados muestran el panorama actual en cuanto a la gestión empresarial adoptada por los socios activos de la Cámara de Comercio de Loja para generar, desarrollar o explotar las diferentes habilidades y conocimientos obtenidos durante la administración del negocio, dichos elementos se consideran como una capacidad organizacional y son esenciales para la evolución empresarial en la ciudad de Loja.

Finalizada la aplicación de encuestas, los datos fueron analizados cuantitativamente mediante el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), dicha tabulación se muestra parcialmente (*Anexo 3 – pág. 103*), como fundamento de la recolección de datos realizada. Posteriormente, se procedió a la interpretación de los resultados de la población de estudio para lograr un diagnóstico eficaz en cuanto a las capacidades organizacionales que posee el sector comercial de la Ciudad de Loja.

En las gráficas dentro de las cuales los datos referentes al número de empleados, o valores relativos a “no responde”, que no influyen sobre la información recolectada, son datos que no son representados gráficamente porque evitan diagnosticar la capacidad empresarial existente para realizar actividades generadoras de valor. No obstante, en la *página 104*, en el Anexo 4, se detalla las respuestas obtenidas.

Por otra parte, es importante resaltar que en la interpretación de los resultados, se sumará el porcentaje obtenido en las opciones de siempre y casi siempre para expresar la periodicidad de una variable; asimismo, las actividades que se realicen de manera inusual, serán incluidas en un solo porcentaje que contemple las opciones de nunca y casi nunca.

4.1.1. Resultados del primer bloque de preguntas: datos generales.

- Actividad principal del sector comercial.

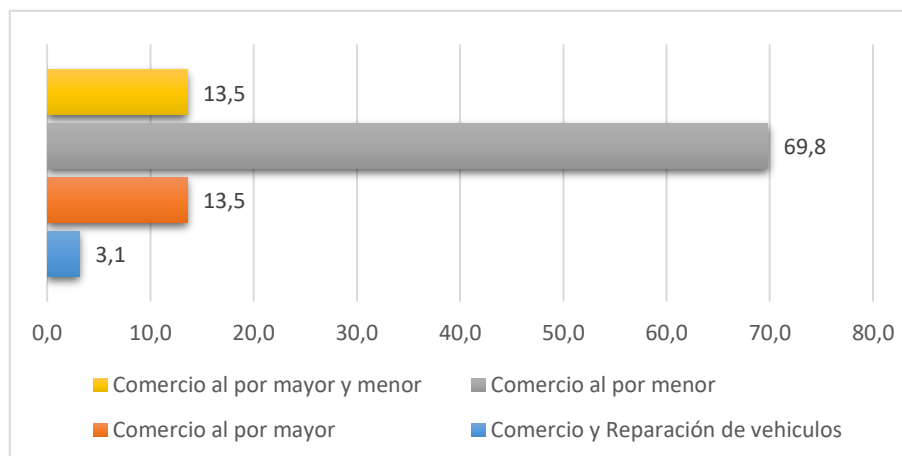


Figura 3. Actividad Principal de los negocios - Sector comercial
Fuente: Resultados de encuestas.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

El dinamismo empresarial de la ciudad de Loja, sigue las tendencias estadísticas que el INEC ha proporcionado en cuanto a la estructura empresarial de la ciudad, pues un 69,8% se encuentra concentrado en negocios dedicados a la comercialización de productos al por menor, sin embargo este porcentaje representa una debilidad que se refleja en la hipertrofia de todos los niveles del sector comercial, considerando que un 13,5% se dedica al comercio al por mayor, mientras que un 3,1% de las empresas se dedica a la comercialización y reparación de vehículos.

- Estadísticas del número de empleados según sector económico.

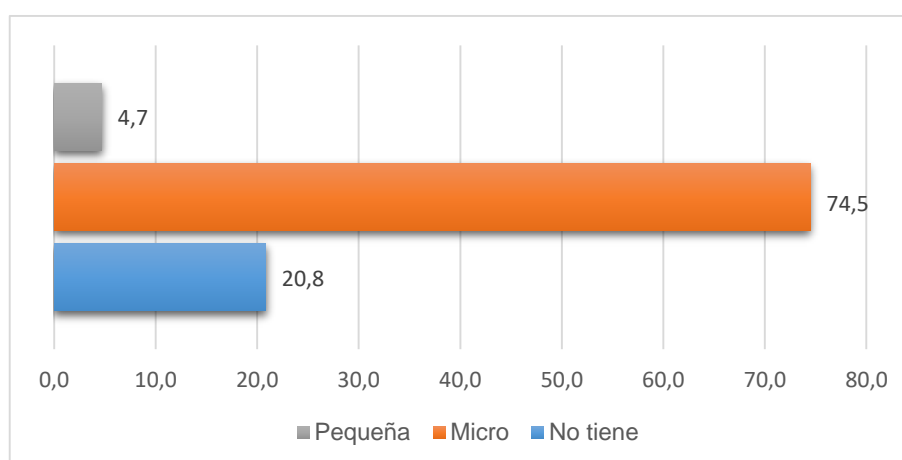


Figura 4. Número de empleados.
Fuente: Resultados de encuestas.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

En base a la clasificación del tamaño de empresas según el número de empleados proporcionada por el INEC, el 74,5% de los negocios comerciales pertenecen a las microempresas puesto que dichas empresas mantienen entre 1 y 9 empleados; mientras que un 4,7% de la población de estudio ha empleado entre 10 y 45 personas.

No obstante, la implementación de reformas laborales y la incertidumbre empresarial en los negocios, son factores que han afectado al 20,8% que reportó no contar con empleados dentro del negocio debido a los costos.

4.1.2. Resultados del segundo bloque de preguntas: análisis de capacidades.

- Sección 1: capacidad de asimilación del conocimiento.

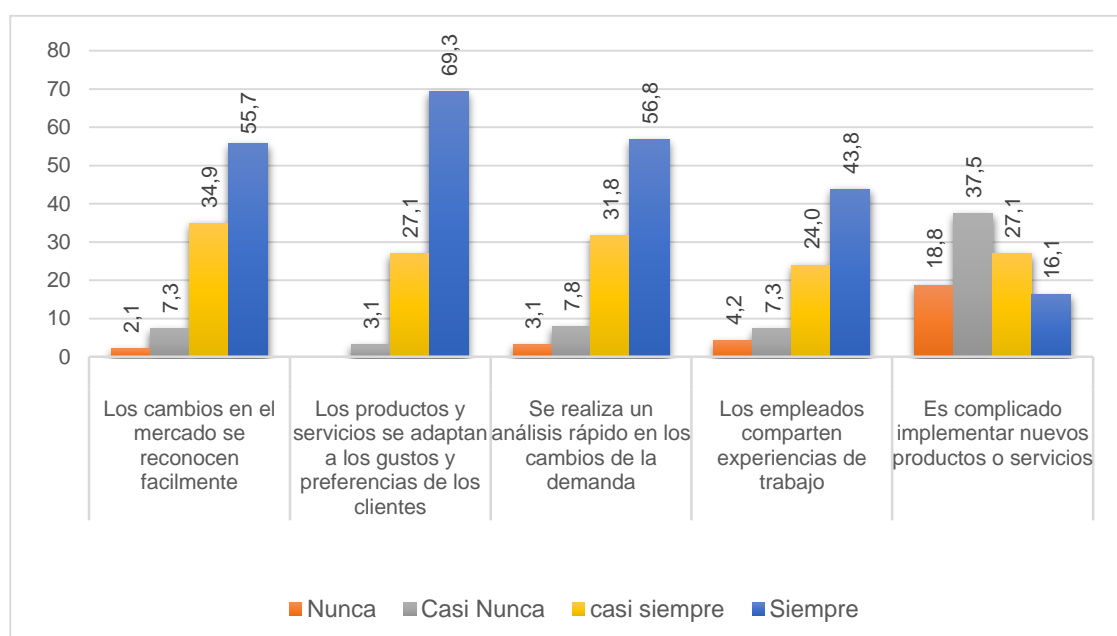


Figura 5. Capacidad de asimilación del conocimiento del sector comercial.

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Los datos encontrados permitieron determinar que las empresas del sector comercial de la ciudad de Loja poseen la facilidad para asimilar el conocimiento debido a las prácticas y experiencias adquiridas durante la gestión administrativa del negocio, lo cual concede a estos locales comerciales la posibilidad de mejorar la dinámica empresarial.

Por lo tanto, el 90,6% de empresas reconoce los cambios en el mercado fácilmente y de manera frecuente; mientras que el 96,35% de los administradores adaptan los productos y servicios a los gustos y preferencias de los clientes, dichos elementos mantienen porcentajes

elevados debido al análisis en los cambios de la demanda que realizan los gerentes de forma usual para reducir posibles riesgos.

Por otra parte, se deduce que la comunicación asertiva existe entre gerentes y empleados debido a que dentro del 67,7% de los negocios comparten experiencias de trabajo entre colaboradores. Sin embargo, se aprecia que el 56,25% de las empresas tienen habilidad para implementar nuevos productos o servicios en el mercado, pues consideraron que “nunca y casi nunca” les ha resultado complicado ampliar la línea de productos o servicio gracias a las oportunidades de venta.

- Sección 2: gestión y recursos humanos.

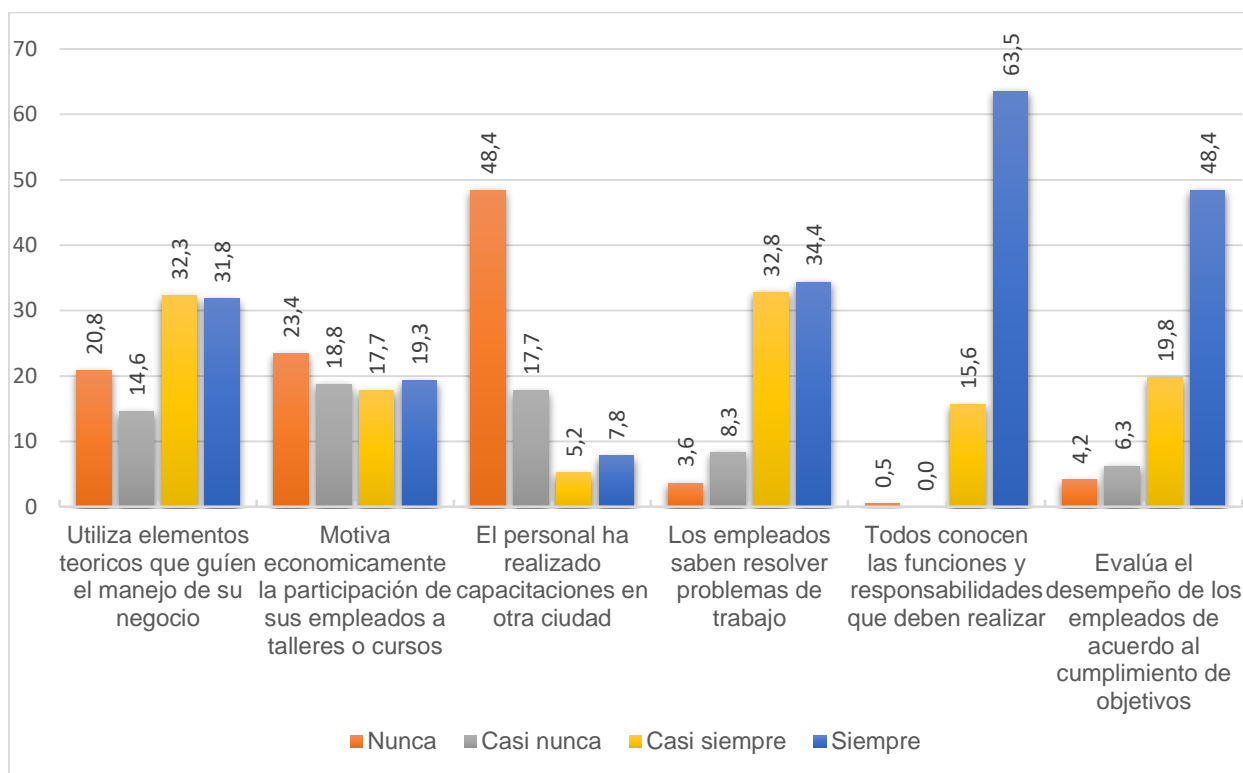


Figura 6. Capacidad de gestión y recursos humanos del sector comercial de la ciudad de Loja.
 Fuente: Resultados de encuestas.
 Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Los resultados arrojados en la figura 4, determinaron que las empresas estudiadas están sujetas a fuerzas restrictivas al cambio, pues no existe una asignación de fondos eficaz al área de capacitación que permita lograr un crecimiento favorable a través del liderazgo, trabajo en equipo y la eficiencia del cumplimiento de planes y objetivos, que preparen a la adaptación de nuevas condiciones del entorno.

De esta manera, es posible visualizar que el 64,1% de la población de estudio, por lo general utiliza elementos teóricos que faciliten la implementación de acciones así como la integración de las actividades comerciales diarias. Sin embargo, los resultados encontrados dentro del área de capacitación demuestran que resulta difícil la adaptación al cambio, pues el 42,2% de las empresas pocas veces han apoyado la participación de sus empleados a capacitaciones; además que, únicamente un 13% ha realizado capacitaciones fuera de la ciudad de manera usual, esto dificulta efectuar cambios ágiles por la lenta implementación de nuevos procesos, tecnologías o aprendizajes

No obstante, el 67,2% de los empresarios manifestaron que sus empleados saben cómo resolver problemas de trabajo bajo las responsabilidades que les corresponde, esto en concordancia del 79,2% de comerciantes que han comunicado las funciones y responsabilidades a sus colaboradores, sin embargo solo un 68,2% evalúa de forma frecuente el desempeño de los empleados en relación al cumplimiento de estrategias y objetivos.

- Sección 3: toma de decisiones.

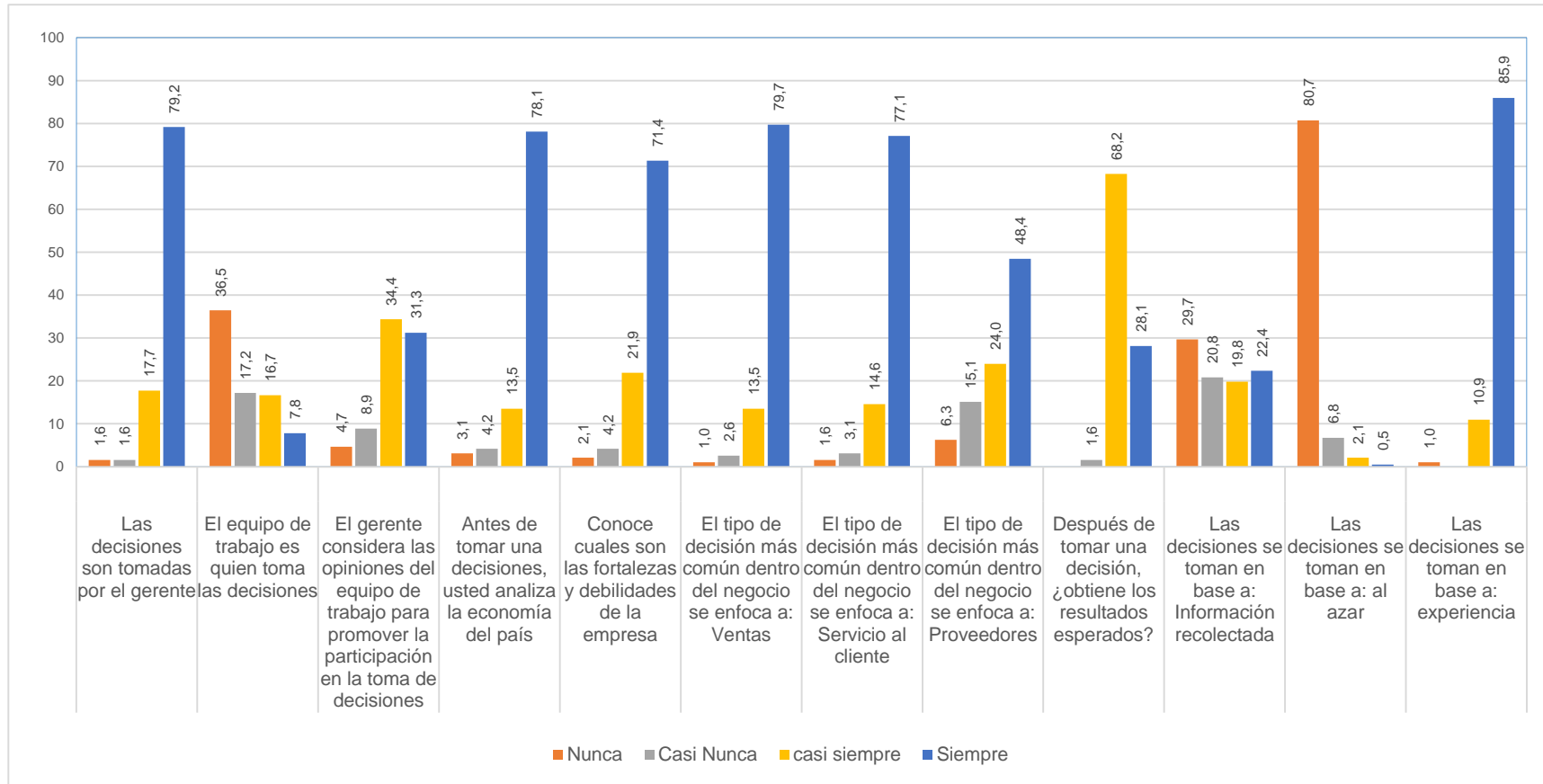


Figura 7. Proceso de toma de decisiones del sector comercial de la Ciudad de Loja.

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Dentro del tercer bloque de preguntas planteadas, se visualiza que la toma de decisiones en las empresas objeto de estudio, se ejecuta de manera autocrática pues es el gerente quien toma las decisiones para dar solución efectiva a problemas complejos en base al monitoreo realizado en el desempeño organizacional.

En tal virtud, un 96,9% de las veces las decisiones son tomadas por el gerente, lo cual explica porque en el 53,6% de las empresas, son los empleados quienes toman las decisiones; sin embargo, las opiniones del equipo de trabajo son consideradas de manera usual, en un 65,6%. Estos resultados son el efecto del deficiente manejo en las relaciones interpersonales que generan desconfianza entre empleados y gerentes, razón por la cual, los gerentes prefieren tomar decisiones de forma periódica en base a la experiencia obtenida (96,9%) frente a un 42,2% que, frecuentemente recolecta información para decidir cambios.

Por otra parte, el 91,7% de los casos, considera de manera usual los factores del entorno, como es el desempeño de la economía del país para tomar decisiones que por lo general se enfocan a las ventas y servicio al cliente, aunque únicamente en el 28,1% de los casos obtiene siempre los resultados esperados.

- Sección 4: recursos tecnológicos.

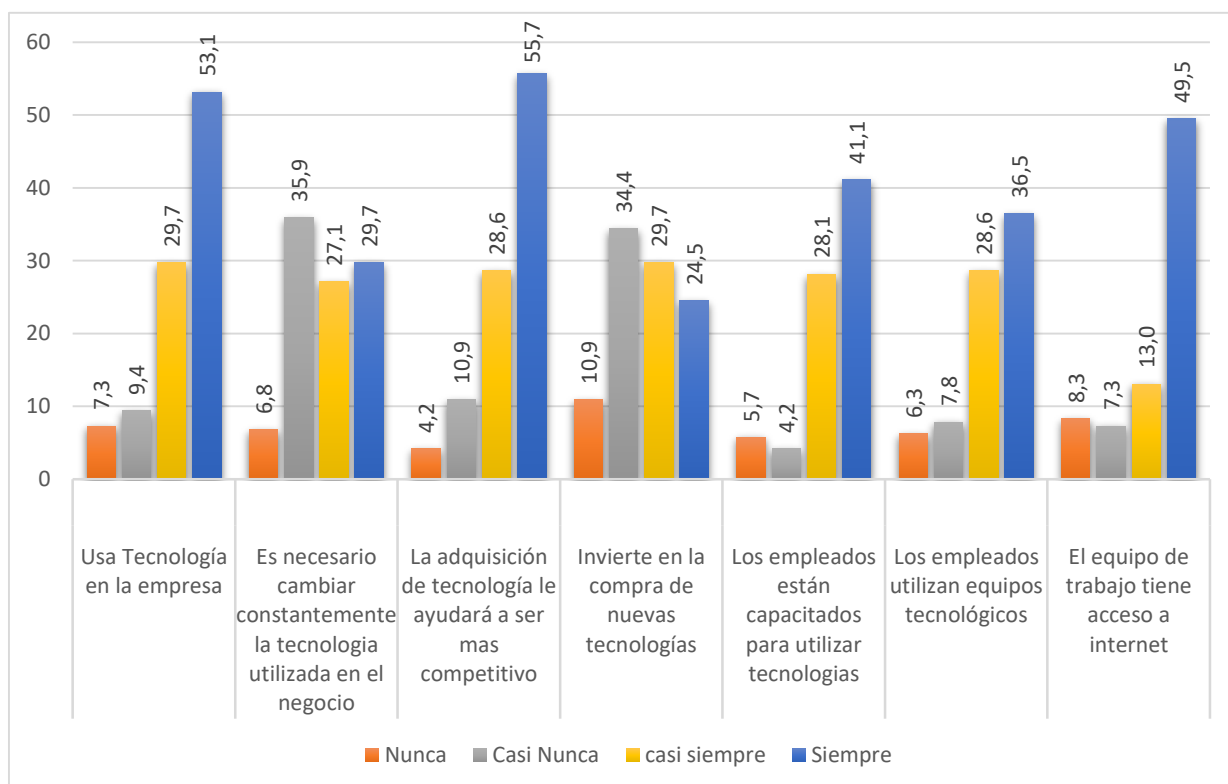


Figura 8. Capacidad Tecnológica en las empresas del sector comercial.

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Los recursos tecnológicos aplicados en un negocio, mejoran la eficiencia operativa y permite a los gerentes mantener un registro actualizado de los movimientos realizados; es así que se analiza la importancia asignada a la adquisición y el uso de sistemas informáticos que proporcionen a los administradores, información oportuna y relevante para tomar decisiones apropiadas.

En concordancia a lo mencionado, se aprecia que el uso frecuente de aparatos tecnológicos lo realizan en el 82,8% de las empresas, aunque un 42,2% de la población considera que no es necesario cambiar en forma constante los equipos, el 84,4% piensa que la tecnología es un elemento esencial para generar ventaja competitiva. Sin embargo, la inversión tecnológica no es un factor característico en el sector comercial, debido a las asignaciones deficientes o por el bajo interés visible en el 45,3% que no invierte en tecnologías.

Por otra parte, de las empresas que cuentan con empleados y dentro de las cuales se han implementado equipos tecnológicos, el personal está capacitado para manejar dichos recursos en el 69,3% de los casos, mientras que un 65,1% utiliza la tecnología empleada de manera usual.

- Sección 5: innovación

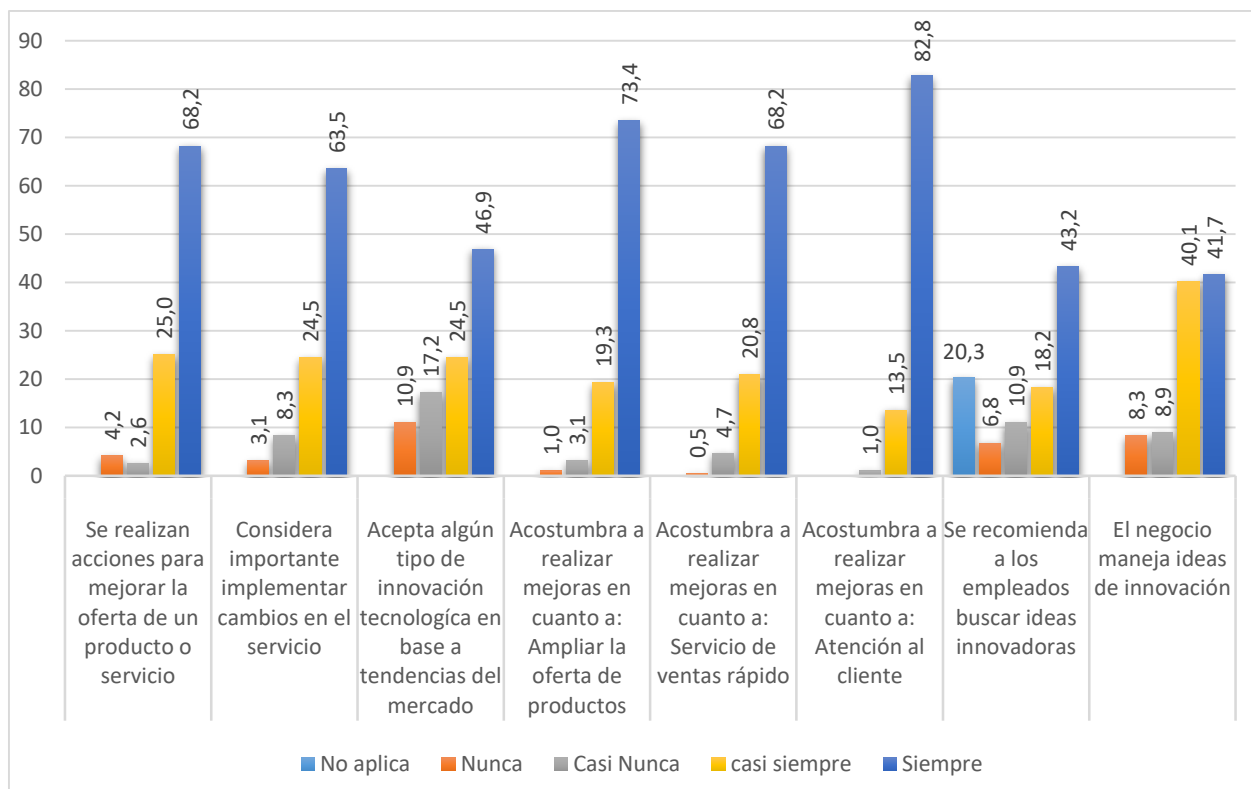


Figura 9. Capacidad de innovación, personalización y reconfiguración del sector comercial.

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María.

Es fundamental analizar la forma en la cual las empresas implementan nuevas acciones para adaptarse a los cambios, tanto en oferta y demanda, de una manera diferente a los demás negocios, pues esto permitirá conocer las habilidades creativas que se han desarrollado en la gestión empresarial y mostrar las falencias que impiden el crecimiento del sector estudiado.

El 93,2% de las empresas analizadas implementan acciones que mejoren la oferta de productos y mejoren el servicio prestado una vez que han determinado cambios en los gustos y preferencias de los clientes; además, por los elevados niveles competitivos existentes en el sector comercial, el 88,0% de los gerentes considera importante brindar un servicio adicional que aumente la satisfacción del cliente, esto explica porque los gerentes acostumbran, de manera frecuente, a aumentar los productos (92,7%) sin aumentar costos de venta o sacrificar la variedad de productos ya ofertados; a ofrecer un servicio de ventas eficaz (89,1%) y a mejorar la atención al cliente (96,7%).

Detectar los cambios en el mercado a tiempo otorga una ventaja competitiva al negocio, por ello el 61,5% de los gerentes motiva a los empleados para que perciban posibles alteraciones en la actividad comercial en base a los comentarios de la clientela. Por otra parte, en cuanto al nivel de innovación desarrollado por los administradores, se observa que el 81,8% de los casos maneja ideas de innovación, dicha proporción no es percibida en el crecimiento empresarial de la ciudad de Loja, por tal razón es importante recordar que debido al alto porcentaje concentrado en negocios dedicados al comercio al por menor, en algunos de estos casos, se evidenció un bajo nivel profesional de los gerentes al malinterpretar el término "innovación".

- Sección 6: estrategias y marketing.

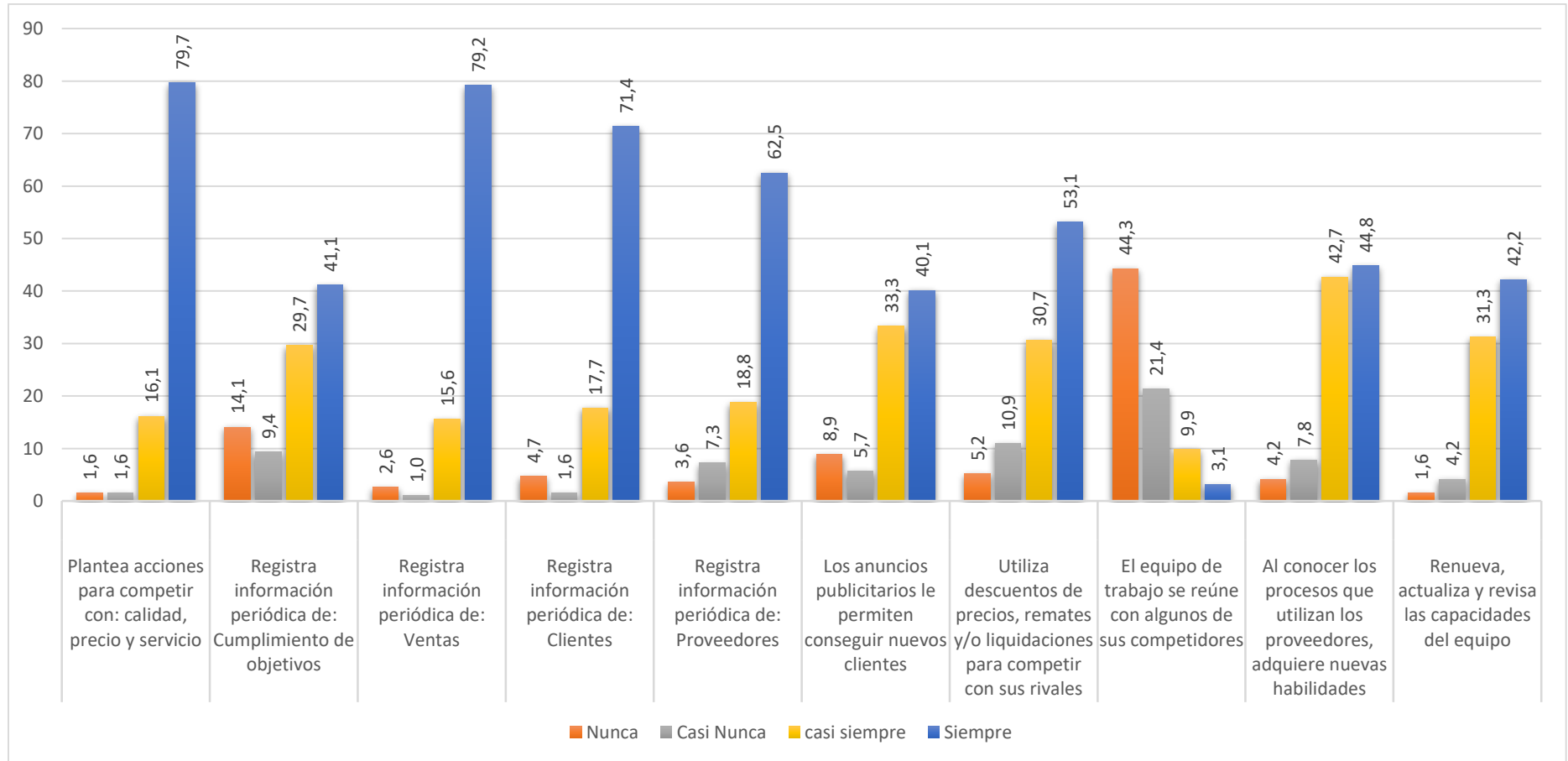


Figura 10. Nivel de estrategias y competitivas aplicadas

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

La experiencia ganada por los administradores es un componente clave para comprender el mercado local y su evolución al momento de establecer nuevas estrategias que mantengan la competitividad del negocio por el intercambio de conocimientos entre los grupos de interés de la empresa.

Construir un plan de estrategias competitivas es un parámetro que permite crear valor hacia el cliente debido a la interconexión establecida entre el comerciante y el consumidor, es así que el 95,8% de los gerentes plantea acciones para competir con calidad precio y servicio de manera periódica. Por otra parte, a razón de los recursos tecnológicos utilizados, los empresarios han implementado una base de datos para centralizar la información del negocio de manera eficiente a través de un software, entre los que destacan: visual fac, Isiplus y SIFA; esto explica el porcentaje mostrado en el registro frecuente de: ventas 94,8%; clientes 89,1% y proveedores 81,3% de la población estudiada. No obstante, el seguimiento en cuanto al cumplimiento de objetivos se realiza únicamente en un 70,8%.

En cuanto a las técnicas de ventas empleados, el 83,9% de los comerciantes utiliza los descuentos y promociones, aunque únicamente el 73,4% piensa que los anuncios publicitarios aumentaría el número de clientes, el 14,6% restante considera que las campañas publicitarias generan un gasto innecesario, en relación al 39,6% que no tiene menciones en medios de comunicación.

- Sección 7: Servicio al cliente.

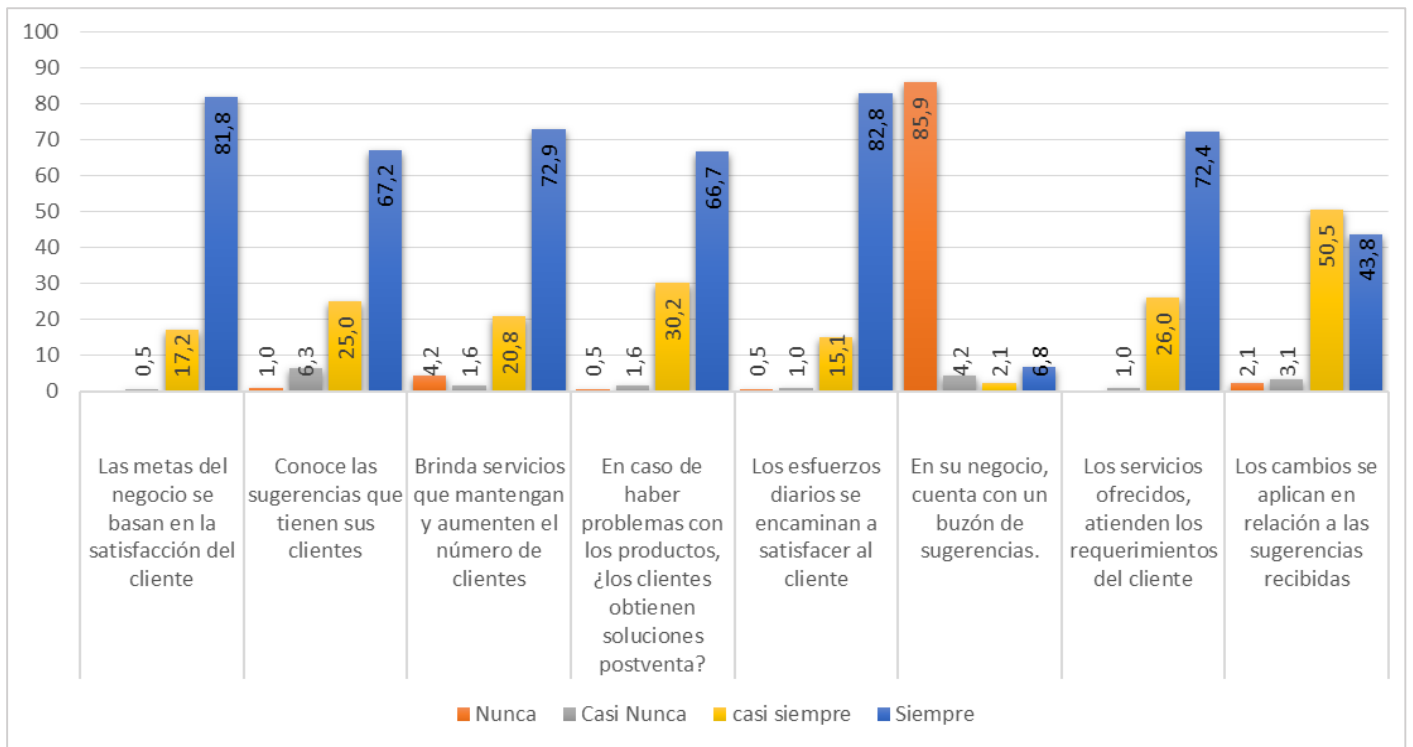


Figura 11. Servicio al cliente
 Fuente: Resultados de encuestas.
 Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Las actividades de servicio al cliente forman parte de la capacidad de marketing debido a que éstas determinan el grado de satisfacción del cliente por los productos y servicios ofertados y además, puede ser utilizado como un referente para detectar las falencias del negocio o los cambios del mercado. Mantener buenas relaciones con los clientes facilita la implementación de acciones y permite conocer los aspectos que debe mejorar un negocio.

Estas interrogantes determinan las aspiraciones que tienen los gerentes en cumplir con las expectativas del cliente, esto se demuestra en los resultados favorables enfocados al logro de este objetivo, considerando que el 99% de los negociantes enfocan sus metas a la satisfacción del cliente, aunque el 94,3% mejore en relación de los consejos o falencias percibidas, únicamente un 92,2% de los gerentes conoce las sugerencias que hacen los clientes a través de comentarios ya que el 90% de los locales no cuentan con un buzón de sugerencias que facilite recopilar esta información.

Otras iniciativas que fortalecen el vínculo con el cliente es: incrementar de forma constante los servicios de venta adicionales y brindar soluciones postventa, actividades realizadas por el 93,8 y 96,9% de los negocios, respectivamente; por otra parte el 97,9% de los gerentes procura cumplir con las necesidades mientras que un y 98,4% atiende los requerimientos del cliente con servicios adecuados.

4.1.3. Resultados del tercer bloque de preguntas: planeación estratégica.

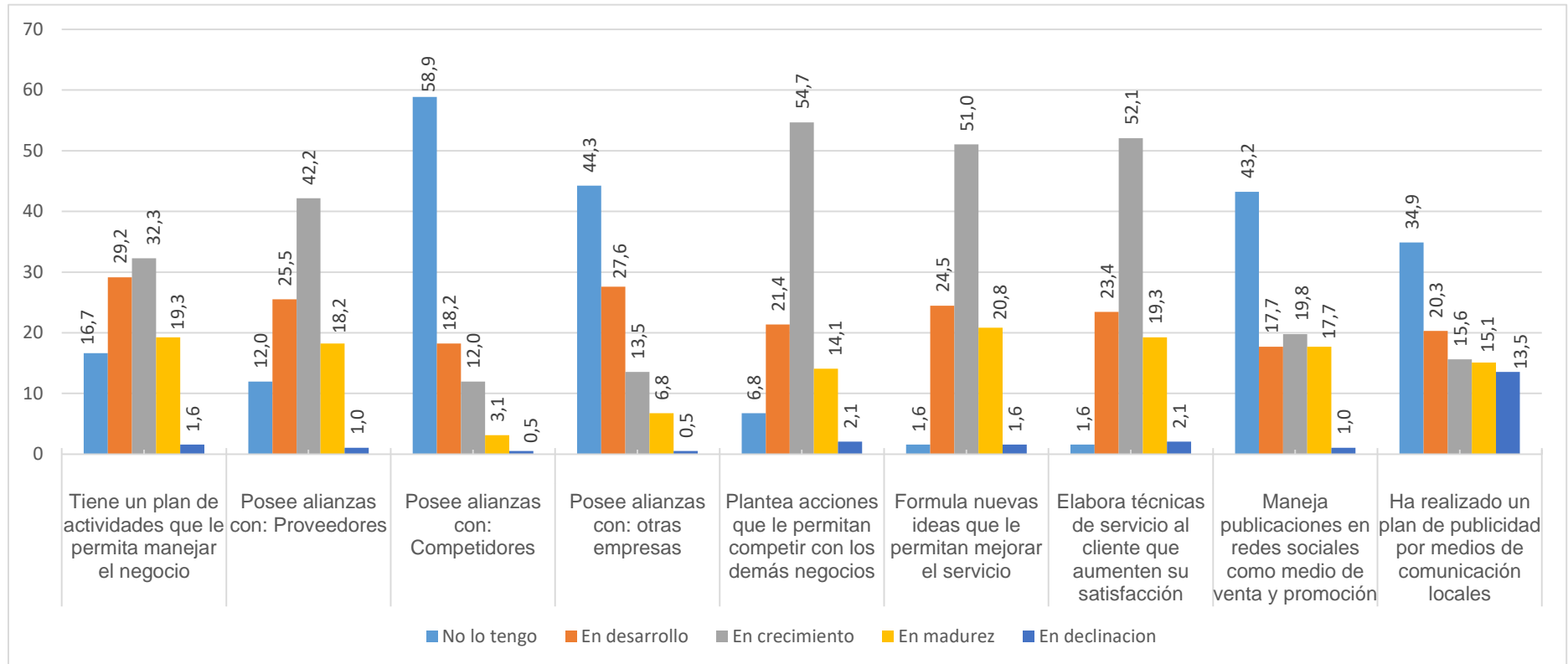


Figura 12. Nivel de planeación estratégica en el sector comercial.

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Establecer un plan estratégico permite a los gerentes cumplir el propósito comercial a través de la conformación de alianzas estratégicas con los colaboradores de la empresa, con el objetivo fortalecer la posición competitiva del negocio. Sin embargo, en empresas pequeñas es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario.

En relación a ello, es posible apreciar que el 19,3% de los gerentes han establecido un plan estratégico para manejar las actividades, mientras que un 61,5% se mantienen en las fases de desarrollo y crecimiento o implementación del mismo.

La creación de alianzas estratégicas es un elemento poco considerado en la administración local, pues solo un 67,7% está intentando reforzar la relación con los proveedores con el objetivo de adquirir nuevas habilidades; sin embargo, el 58,9% no posee alianzas de trabajo con los competidores lo cual dificulta generar nuevas ideas y captar aprendizaje externo en beneficio de ambas partes, aunque el 30,2% está optando por adoptar esta ideología; asimismo, el 44,3% de los empresarios no cuenta con convenios establecidos con otras empresas que faciliten la experiencia del comprador.

Por otra parte, en relación a los resultados del bloque de estrategias y marketing, el 76,0% de las empresas se encuentra desarrollando o implementando acciones para competir con los demás negocios por medio de nuevas ideas que permitan mejorar el servicio, métodos que van acompañados con técnicas de servicio al cliente que aumenten la satisfacción del cliente. Estas actividades se desarrollan por igual en un 75,5% de los casos analizados.

No obstante, tan solo un 17,7 y 15,1% de los empresarios utilizan publicaciones en redes sociales o planes publicitarios en medios de comunicación locales como medio de venta y promoción de los productos y/o servicios ofrecidos.

4.2. Relación de variables de estudio.

Finalmente, en lo que respecta a la relación encontrada entre las capacidades organizacionales y la generación de valor, los diferentes ítems cuestionados fueron agrupados de acuerdo al enfoque y dirección que asumían en cuanto a la generación de valor para el cliente, propietarios o accionistas y a los empleados. Los niveles de correlación fueron calculados mediante el complemento de Excel, denominado "Herramientas para análisis", el cual es un instrumento que permite desarrollar análisis estadísticos complejos.

Para el cálculo del coeficiente de relación, el parámetro calificado como “no responde” no fue considerado, pues este puntaje no representa ninguna opinión de la población. En cuanto a la interpretación de correlación, se considerará aquellos coeficientes que mantengan una correlación positiva considerable o superior a +0.75, pues es un valor significativo que determinará cuan influyente es la actividad en la generación de valor.

Tabla 23. Relación de capacidades organizacionales con la generación de valor para el cliente.

Generación de valor con el cliente		2.1.2	2.5.1	2.5.4 - a	2.5.4 - b	2.5.4 - c	2.7.1	2.7.2	2.7.4	2.7.5	2.7.7	2.7.8	3.4	3.5
2.1.2	Los productos y servicios se adaptan a los gustos y preferencias de los clientes	1,00												
2.5.1	Se realizan acciones para mejorar la oferta de un producto o servicio	0,18	1,00											
2.5.4	¿Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a:													
	a. Ampliar la oferta de productos	0,16	0,35	1,00										
	b. Servicio de ventas rápido	0,08	0,32	0,44	1,00									
	c. Atención al cliente	0,16	0,20	0,23	0,35	1,00								
2.7.1	Las metas de su negocio se basan en la satisfacción al cliente	0,35	0,32	0,22	0,08	0,29	1,00							
2.7.2	Conoce las sugerencias que tienen sus clientes	0,27	0,34	0,23	0,11	0,15	0,31	1,00						
2.7.4	En caso de haber problemas con los productos, ¿los clientes obtienen soluciones postventa?	0,15	0,25	0,25	0,15	0,16	0,36	0,31	1,00					
2.7.5	¿Los esfuerzos diarios se encaminan a satisfacer al cliente?	0,28	0,15	0,22	0,15	0,44	0,42	0,16	0,24	1,00				
2.7.7	¿Los servicios ofrecidos, atienden los requerimientos de los clientes?	0,33		0,22	0,16	0,28	0,42	0,27	0,18		0,36	1,00		
2.7.8	Los cambios se aplican en relación a las sugerencias recibidas	0,14	0,06	0,22	0,12	0,10	0,24	0,25	0,32	0,11	0,15	1,00		
3.4	¿Formula nuevas ideas que le permitan mejorar el servicio?	0,01	0,13	0,01	0,08	0,14	0,07	0,05	0,02	0,08	0,00	0,03	1,00	
3.5	¿Elabora técnicas de servicio al cliente que aumenten su satisfacción?	0,10	0,04	0,01	0,02	0,14	0,00	0,02	0,07	0,03	0,04	0,04	0,71	1,00

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

En función de medir la magnitud de la correlación de capacidades organizacionales enfocadas a la generación de valor para el cliente con actividades orientadas a lograr su satisfacción, los resultados demuestran que las capacidades de los gerentes, no se enfocan efectivamente al beneficio del cliente, pues la correlación de las variables oscila entre correlaciones nulas y muy débiles.

Dentro de esta variable, la característica más representativa, tiene que ver con las ideas implementadas para mejorar el servicio, la cual mantiene una fuerte relación con las técnicas empleadas.

También existen atributos con correlación positiva débil que inciden en la generación de valor como son aquellas actividades enfocadas a mejorar la oferta de productos o servicios a través de nuevas líneas de productos y un servicio de ventas rápido. Asimismo, el cumplimiento de ventas está dado por desempeñar acciones encaminadas a mejorar las relaciones con los clientes, brindando soluciones postventa y a atender los requerimientos sugeridos.

Tabla 24. Relación de capacidades organizacionales y la generación de valor para el empleado.

	Generación de valor para el empleado	2.1.4	2.2.2	2.2.3	2.2.4	2.2.5	2.3.2	2.3.3	2.4.5	2.4.6	2.5.5
2.1.4	Los empleados comparten experiencias de trabajo	1,00									
2.2.2	Motiva económicamente la participación de sus empleados a talleres o cursos	0,65	1,00								
2.2.3	El personal ha realizado capacitaciones en otra ciudad	0,53	0,68	1,00							
2.2.4	Los empleados saben resolver problemas de trabajo	0,81	0,56	0,52	1,00						
2.2.5	Todos conocen las funciones y responsabilidades que deben realizar	0,87	0,66	0,58	0,89	1,00					
2.3.2	El equipo de trabajo es quien toma las decisiones	0,59	0,61	0,55	0,57	0,60	1,00				
2.3.3	El gerente considera las opiniones del equipo de trabajo para promover la participación en la toma de decisiones	0,83	0,74	0,61	0,74	0,84	0,71	1,00			
2.4.5	¿Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías?	0,81	0,60	0,55	0,81	0,87	0,55	0,77	1,00		
2.4.6	¿Los empleados utilizan equipos tecnológicos?	0,79	0,61	0,54	0,80	0,85	0,58	0,75	0,92	1,00	
2.5.5	Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras	0,78	0,57	0,53	0,80	0,83	0,53	0,73	0,81	0,79	1,00

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

La generación de valor para el empleado está dada por el desarrollo de actividades diarias que se enfocan a la satisfacción del trabajador y que por consiguiente aumenten el desempeño laboral. En los parámetros de medición para esta correlación, constan las prácticas de gestión de recursos humanos aplicadas dentro de la población de estudio.

Considerando que los conocimientos y experiencias compartidas, son prácticas que mantienen una correlación fuerte en la solución de problemas y también influye en cuanto a las opiniones vertidas dentro de la toma de decisiones.

Que los empleados sepan resolver problemas es otra capacidad generadora de valor gracias al empoderamiento entregado a los trabajadores, este factor se relaciona con dar a conocer las funciones que se deben realizar diariamente; también guarda dependencia con las capacidades tecnológicas empleadas y los recursos utilizados, que a su vez influyen positivamente en la búsqueda de nuevas ideas innovadoras.

Tabla 25. Relación de capacidades organizacionales con la generación de valor hacia el accionista.

	Generación de valor para el accionista	2.2.1	2.2.6	2.3.5	2.3.6 - a	2.3.6 - b	2.3.6 - c	2.3.7	2.3.8 -a	2.3.8 -b	2.3.8 -c	2.4.1	2.4.3	2.4.4	2.4.7	2.5.3	2.5.6	2.6.1
2.2.1	En su administración, ¿utiliza elementos teóricos de gerencia que guíen el manejo del negocio?	1,00																
2.2.6	Evalúa el desempeño de los empleados de acuerdo al cumplimiento de objetivos	0,19	1,00															
2.3.5	¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?	0,14	0,05	1,00														
2.3.6	¿El tipo de decisión más común dentro del negocio se enfoca a:																	
	a. Ventas	0,11	0,04	0,30	1,00													
	b. Servicio al cliente	0,17	0,09	0,32	0,34	1,00												
	c. Proveedores.	0,17	0,07	0,05	0,25	0,22	1,00											
2.3.7	Después de tomar una decisión, ¿obtiene los resultados esperados?	0,15	0,14	0,05	0,04	-0,15	-0,10	1,00										
2.3.8	Las decisiones se toman en base a:																	
	a. Información recolectada	0,21	0,22	-0,04	-0,22	-0,04	-0,20	0,06	1,00									
	b. Al azar	-0,10	-0,16	-0,09	-0,18	-0,15	-0,01	-0,09	0,05	1,00								
	c. Por experiencia	-0,05	-0,12	0,04	0,19	0,16	0,14	0,04	-0,21	-0,10	1,00							
2.4.1	Usa tecnología en la empresa	0,16	0,19	0,08	-0,02	-0,19	0,01	0,11	0,19	-0,13	-0,03	1,00						
2.4.3	La adquisición de tecnología me ayudará a ser más competitivo	0,24	0,25	0,20	-0,05	0,00	-0,09	0,16	0,26	0,13	-0,09	0,36	1,00					
2.4.4	Invierte en la compra de nuevas tecnologías	0,19	0,22	0,12	-0,01	-0,01	-0,05	0,14	0,09	-0,01	-0,10	0,58	0,53	1,00				
2.4.7	¿El equipo de trabajo tiene acceso a internet?	0,15	0,73	-0,07	-0,02	-0,12	-0,10	0,08	0,32	-0,06	-0,09	0,35	0,32	0,29	1,00			
2.5.3	En su negocio acepta algún tipo de innovación tecnológica en base a las tendencias del mercado	0,17	0,08	0,36	0,13	0,09	0,08	0,07	-0,10	-0,14	0,03	0,35	0,34	0,42	0,00	1,00		
2.5.6	El negocio maneja ideas de innovación	0,32	0,26	0,36	0,07	0,15	0,21	0,10	0,05	-0,06	0,04	0,22	0,25	0,22	0,20	0,29	1,00	
2.6.1	¿Se plantean acciones para competir con: calidad, precio y servicio?	0,20	0,08	0,40	0,45	0,42	0,12	0,13	-0,14	-0,22	0,12	0,12	0,12	0,24	-0,01	0,28	0,25	1,00

	2.2.1	2.2.6	2.3.5	2.3.6-a	2.3.6-b	2.3.6-c	2.3.7	2.3.8-a	2.3.8-b	2.3.8-c	2.4.1	2.4.3	2.4.4	2.4.7	2.5.3	2.5.6	2.6.1	2.6.2-b	2.6.2-c	2.6.3	2.6.4	2.6.6	2.7.3	3.1	3.2-a	3.2-b	3.2-c	3.3	
Generación de valor para el accionista																													
¿Registra información periódica de:																													
2.6.2 - b Ventas	0,16	0,03	0,21	0,33	0,32	0,11	0,02	-0,04	-0,17	0,17	0,11	0,11	0,04	0,03	0,16	0,18	<u>0,45</u>	1,00											
2.6.2 - c Clientes	0,22	0,05	0,41	0,16	0,21	0,17	0,07	-0,02	-0,27	0,07	0,23	0,04	0,05	-0,05	0,28	<u>0,45</u>	0,37	0,59	1,00										
2.6.3 Los anuncios publicitarios le permiten conseguir nuevos clientes.	0,23	0,19	0,19	-0,09	0,02	0,06	0,09	0,27	-0,05	-0,03	0,22	0,37	0,28	0,16	0,27	0,24	0,11	0,05	0,23	1,00									
2.6.4 Utiliza descuentos de precios, remates y/o liquidaciones para competir con los rivales	0,17	0,08	-0,07	-0,08	-0,08	-0,06	0,11	0,21	-0,05	-0,04	0,17	0,15	0,05	0,18	-0,02	0,33	0,05	0,14	0,27	0,22	1,00								
2.6.6 Al conocer procesos de los proveedores adquiere nuevas habilidades	0,09	0,00	0,28	0,03	0,01	0,06	0,11	0,06	0,07	0,08	0,23	0,20	0,07	0,07	0,27	0,20	0,22	0,11	0,26	0,27	0,12	1,00							
2.7.3 Brinda servicios que mantengan y aumenten el número de clientes?	0,07	0,05	0,21	0,18	0,14	0,26	-0,04	-0,11	-0,25	0,05	0,24	0,03	0,15	-0,01	0,21	0,29	0,16	0,13	0,27	0,08	-0,01	0,10	1,00						
3.1 ¿Tiene un plan de actividades que le permita manejar su negocio?	0,34	0,22	0,20	0,23	0,22	0,24	-0,01	0,12	-0,23	0,08	0,10	0,05	0,14	0,12	0,13	<u>0,43</u>	0,33	0,24	0,38	0,08	0,08	0,13	0,32	1,00					
3.2 ¿Posee alianzas con:																													
a. Proveedores	0,19	0,13	0,03	-0,01	0,01	0,19	-0,08	0,23	0,05	0,00	0,20	0,12	0,14	0,13	0,19	0,19	0,06	0,08	0,17	0,25	0,04	0,07	0,20	<u>0,43</u>	1,00				
b. Competidores	0,06	0,10	-0,12	-0,11	-0,13	0,01	0,12	0,32	0,16	-0,15	0,04	0,25	0,16	0,16	-0,04	0,20	-0,09	-0,06	0,01	0,07	0,22	-0,02	-0,04	0,19	0,26	1,00			
c. Otras empresas	0,21	0,13	-0,11	-0,13	-0,12	-0,01	0,13	0,34	0,14	-0,07	0,17	0,23	0,21	0,21	-0,03	0,16	-0,08	-0,05	-0,03	0,23	0,11	-0,07	-0,01	0,20	0,39	<u>0,53</u>	1,00		
3.3 ¿Plantea acciones que le permitan competir con los demás negocios?	0,19	0,27	0,00	0,09	0,06	-0,04	0,05	0,24	-0,04	-0,01	0,10	0,17	0,22	0,21	0,06	0,19	0,25	0,19	0,08	0,07	0,00	0,01	0,13	<u>0,57</u>	<u>0,44</u>	0,32	0,31	1,00	

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

El crecimiento de un negocio está dado por los recursos tangibles e intangibles empleados eficientemente para maximizar el beneficio esperado a través de una dirección estratégica orientada a: la reducción de costos e incrementar la operatividad de la empresa. Las directrices utilizadas explican las acciones estratégicas que intervienen en el comportamiento empresarial para generar valor hacia el propietario del negocio.

El coeficiente más considerable, es la relación existente entre la evaluación del desempeño a los empleados, cuando tienen acceso a internet pues el uso de este recurso implica verificar que sea utilizado apropiadamente de tal forma que no afecte al desempeño; además en un ambiente dinámico, esta herramienta debe motivar al equipo de trabajo para generar ideas a través de internet.

Por otra parte, la inversión de tecnologías dentro de un negocio es un factor medianamente relacionado con el uso del mismo, ya que podría beneficiar a la operatividad del negocio, haciendo procesos más eficientes debido al ahorro del tiempo, permitiendo así asignar nuevas funciones a los empleados y disminuir los costos a largo plazo.

En un mercado competitivo muchas empresas ofertan productos similares, razón por la que caen en una guerra de precios; sin embargo, aquel negocio que logra diferenciarse en el servicio al cliente, conseguirá incrementar las ventas gracias a las acciones competitivas implementadas para ganar la credibilidad del usuario al brindar un beneficio adicional que no percibe en otros lugares.

4.3. Implicaciones en la estrategia gerencial de mipymes.

En esta sección de la investigación se resume la influencia de las capacidades organizacionales en las mipymes de la ciudad de Loja. Este análisis busca profundizar las implicaciones de las capacidades organizacionales con más relevancia en el desarrollo empresarial así como los inductores de valor estratégicos en las pymes

Para el efecto, en base a los resultados de las encuestas se emplearán tres tablas de observación, con la finalidad de conocer cuáles son las actividades que presentan un desarrollo significativo, así como los generadores de valor para clientes, empleados y accionistas. La estructura de las tablas fueron desarrolladas en función a:

- 1) *Actividades más relevantes de las mipymes de la ciudad de Loja:* se escogieron los elementos realizados con alta frecuencia (siempre y casi siempre) por los gerentes y que mantienen un estratégico desempeño en el dinamismo empresarial.

- 2) *Actividades con bajo rendimiento empresarial en las mipymes de la ciudad de Loja:* en este apartado, fueron considerados aquellas acciones con bajo desempeño en la gestión empresarial pero con grandes implicaciones en el desarrollo organizacional, y que deberían ser elevados por su facultad generadora de valor.
- 3) *Capacidades generadoras de valor en las pymes:* en esta sección se resume las actividades con mayor impacto en el despliegue de capacidades para generar valor para los actores de la empresa: cliente, empleado y propietario.

Tabla 26. Actividades más relevantes de las mipymes de la ciudad de Loja.

Capacidad	Actividad	Implicaciones en el sector comercial
Asimilación del conocimiento.	Los productos y servicios se adaptan a los gustos y preferencias de los clientes.	Adaptar los productos a la demanda permite dar solución a los requerimientos de los clientes, razón por la que mantener un stock variado eleva el movimiento comercial de la zona.
Gestión y recursos humanos.	Todos conocen las funciones y responsabilidades que deben realizar.	Mantener el personal informado, facilita el manejo de las operaciones y faculta a la realización de actividades de manera integral y eficaz.
Toma de decisiones.	Las decisiones son tomadas por el gerente. Las decisiones son tomadas por experiencia	El liderazgo gerencial se expresa de forma autocrática, provocando bajos niveles en el interés laboral y en la perspectiva empresarial de los empleados. Esto influye en la autonomía y la toma de decisiones, lo cual limita el desarrollo de nuevas ideas
Recursos tecnológicos.	La adquisición de tecnología le ayudará a ser más competitivo.	La tecnología es un recurso que consolida el éxito de los negocios al mejorar los procesos de información pues facilita el control y aumenta la capacidad de trabajo. La adquisición de tecnologías responde a las presiones competitivas del mercado.
Innovación.	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a: Atención al cliente	Aunque un servicio sea bueno, éste debe enfrentar cambios y mejoras constantes, por eso, brindar un buen servicio al cliente potencia las ventas y alcanza su fidelidad.
Estrategias marketing. y	Plantea acciones para competir con: calidad, precio y servicio	La dirección estratégica de un negocio, eleva la competitividad del mismo, al permitir que las estrategias y los cambios expuestos se manejen con claridad de acuerdo a un plan y un efectivo proceso de toma de decisiones, que integre a todas las partes del negocio.
Servicio al cliente.	Las metas del negocio se basan en la satisfacción al cliente	La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente repercute sobre el nivel de ventas, ya que un cliente insatisfecho, cambiará la opción de compra. Alcanzar la satisfacción del cliente, requiere la participación del gerente y empleado y mejora la situación de la empresa.
Planeación estratégica (<i>Tercer bloque</i>)	Formula nuevas ideas que le permitan mejorar el servicio	Para que las herramientas de venta tengan éxito, el servicio al cliente debe estar presente en todos los niveles de la empresa para lograr el crecimiento esperado y asegurar su supervivencia en el mercado.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

A manera de conclusión, es posible decir que los esfuerzos empresariales están enfocados a la satisfacción del cliente; es decir que las estrategias empleadas por las empresas estudiadas, están orientadas a la diferenciación del servicio ofertado por medio de nuevas o mejoradas tácticas de venta (dirección estratégica implementada por el gerente) para alcanzar el nivel competitivo esperado.

La Figura 13, refleja las implicaciones del estudio realizado, pues el fortalecimiento de capacidades es un proceso que inicia en la gestión empresarial; sin embargo, esta fase depende de la optimización de los recursos tangibles e intangibles que impulsen capacidades enfocadas a la generación valor, para aumentar la eficiencia operativa y otorgar habilidades que modifiquen e incrementen el desarrollo de capacidades en todas las áreas del negocio.



Figura 13. Proceso de creación y fortalecimiento de capacidades.
Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 27. Actividades con bajo rendimiento empresarial en las mipymes de la ciudad de Loja.

Capacidad	Actividad	Implicaciones en el sector comercial
Asimilación del conocimiento.	Es complicado implementar nuevos productos o servicios	Para cumplir con las necesidades del cliente, la dificultad en la implementación de nuevos productos y servicios debe ser mínima, pues su adaptación demanda rapidez para responder a las necesidades y expectativas cambiantes, y de ello depende que los clientes se fidelicen al negocio.
Gestión y recursos humanos.	El personal ha realizado capacitaciones en otra ciudad.	El entrenamiento del personal es crítico para el eficaz funcionamiento operativo del negocio, ya que podrán utilizar de manera correcta los recursos. Mantener el personal capacitado, permite encontrar nuevas formas de trabajo a ser replicadas en el negocio para generar ventaja competitiva.
Toma de decisiones.	El equipo de trabajo es quien toma las decisiones.	Elevar la libertad y toma de decisiones del equipo de trabajo, hace una cultura organizacional flexible que empodere e inspire al personal, lo cual repercute en el desempeño y compromiso laboral.
Recursos tecnológicos.	Invierte en la compra de nuevas tecnologías.	Aumentar la inversión de tecnologías, puede tener un alto costo al inicio de su implementación, sin embargo, esta inversión, reduce los costos a largo plazo, alcanzando la maximización de los beneficios obtenidos por medio del buen desempeño operativo.
Innovación.	Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras.	Los empleados, al conocer de manera más cercana al cliente, pueden aportar ideas innovadoras de alto impacto, en cuanto a nuevos procesos o servicios que sume un crecimiento sostenible al negocio. Por eso, es importante comprometer al equipo de trabajo para buscar ideas que superen a la competencia.
Estrategias y marketing.	El equipo de trabajo se reúne con alguno de sus competidores	Aunque mantener reuniones de manera frecuente con los competidores es complicado y arriesgado, es una estrategia que permite conocer nuevas formas de trabajar por medio de acciones que beneficien a ambas partes. Mantener buenas relaciones con los competidores, presenta grandes beneficios que garanticen la estabilidad del negocio.
Servicio al cliente.	En su negocio cuenta con un buzón de sugerencias.	La instalación de un buzón de sugerencias permitirá canalizar los comentarios y opiniones de los clientes para posteriormente establecer mejoras en la organización.
Planeación estratégica (Tercer bloque)	Posee alianzas con competidores.	Establecer alianzas con los competidores asume un gran potencial para ampliar las capacidades y fortalecer la competitividad entre dos o más empresas. Esto permite reducir costes e incrementar la oferta de valor.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

En la tabla, es posible apreciar, aquellas actividades que reducen el crecimiento de los negocios, esto debido a que no existen conocimientos progresivos de administración, lo cual provoca poco interés en desarrollar nuevas herramientas que mejoren el desempeño empresarial.

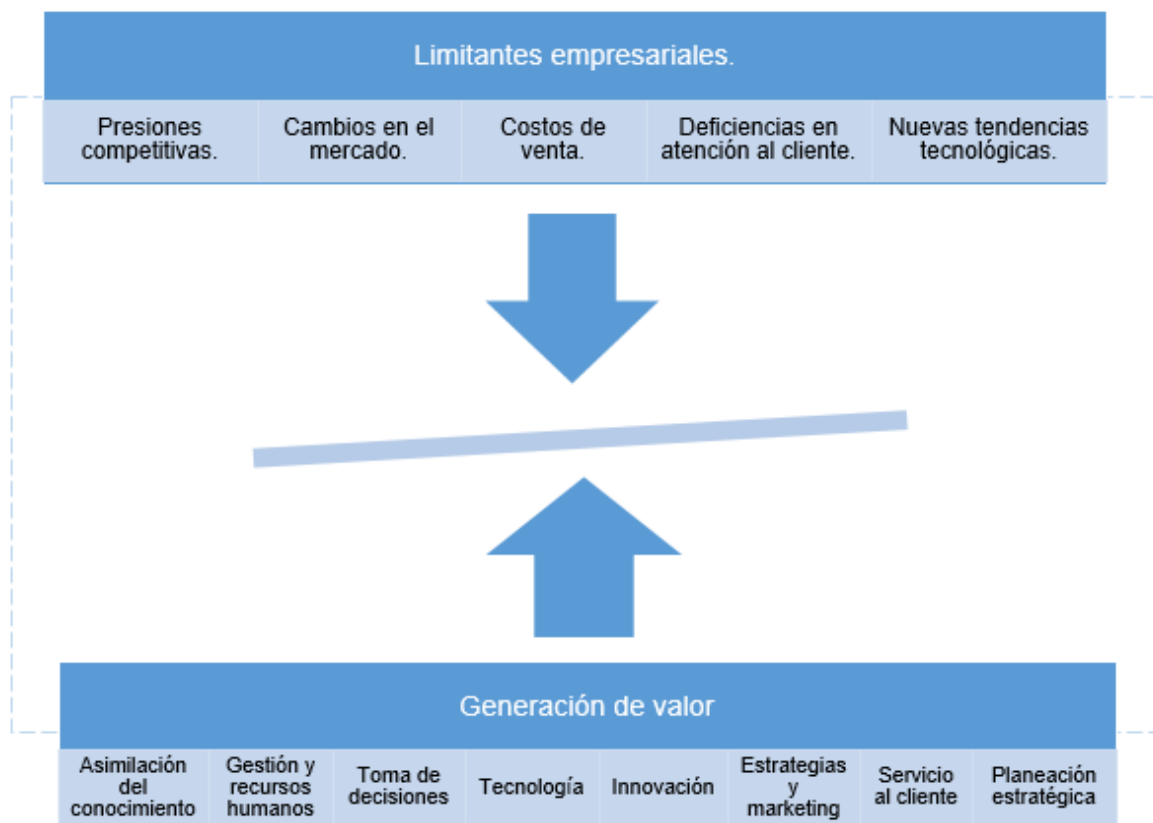


Figura 14. Factores que reducen el desarrollo de capacidades organizacionales.
 Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Por otra parte, la

Figura 14 muestra la incidencia de los factores externos sobre la evolución comercial, sector que se ha visto saturado por el entorno dinámico y cambiante que eleva las presiones competitivas; esto conduce al desinterés en la gestión empresarial para efectuar actividades dirigidas al crecimiento del negocio; sin embargo, es necesario que el sector comercial implemente nuevas habilidades empresariales para reducir los limitantes que restringen su crecimiento.

Tabla 28. Capacidades generadoras de valor en las mipymes.

Valor	Generador de valor	Actividad de valor	Implicaciones
Cliente	Formula nuevas ideas que le permitan mejorar el servicio	Elabora técnicas de servicio al cliente que aumenten su satisfacción.	La eficiente implementación de nuevas ideas para mejorar el servicio, depende de las técnicas empleadas en base a las necesidades de los clientes así como una evaluación previa del servicio actual.
	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a: ampliar la oferta de productos.	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a: servicio de ventas rápido	Ofrecer y mejorar continuamente un servicio de ventas rápido, requiere mantener un stock variado de productos que reduzcan costos y aumenten la lealtad del cliente.
	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a: atención al cliente.	Los esfuerzos diarios se encaminan a satisfacer al cliente	Una de las principales formas de satisfacción del cliente se alcanza por medio de la atención al cliente ofertada. De esta manera, es posible retener a los clientes para mantener una amplia red de compradores
	Las metas de su negocio se basan en la satisfacción al cliente		Asimismo, los esfuerzos diarios permiten cumplir las metas dirigidas para el cliente
	Las metas de su negocio se basan en la satisfacción al cliente	Los servicios ofrecidos atienden los requerimientos de los clientes	Ofertar servicios que atiendan los requerimientos del cliente, encamina el cumplimiento de metas hacia la satisfacción del cliente.
Empleados	Los empleados comparten experiencias de trabajo	Los empleados saben resolver problemas de trabajo.	Dentro de las empresas debe existir un ambiente de confianza que permita a los empleados compartir experiencias y conocimientos del trabajo. Mantener un medio de trabajo sano, proporciona a los empleados nuevas formas de aprendizaje en los diferentes ámbitos del negocio, encaminados al beneficio laboral. Por tal razón, fortalecer las relaciones de trabajo impulsa el buen desempeño y reduce los niveles de rotación laboral.
		Todos conocen las funciones y responsabilidades que deben realizar.	
		El gerente considera las opiniones del equipo de trabajo para promover la participación de los empleados.	
		Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías.	
		Los empleados utilizan equipos tecnológicos.	
		Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras.	
		Los empleados saben resolver problemas de trabajo.	
	Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías.		

		Los empleados utilizan equipos tecnológicos. Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras.	empleados, promueve el desarrollo de nuevas competencias y la percepción de nuevas ideas.
	Todos conocen las funciones y responsabilidades que deben realizar.	El gerente considera las opiniones del equipo de trabajo para promover la participación de los empleados. Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías. Los empleados utilizan equipos tecnológicos. Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras.	Al momento de establecer las funciones del puesto de trabajo, el gerente (o la persona encargada de contratación) debe establecer las tareas a realizar y los conocimientos a aplicar, para alcanzar el desempeño laboral esperado, las funciones del empleado deben ser claras y comunicadas a tiempo para fomentar su participación en las diferentes actividades
	El gerente considera las opiniones del equipo de trabajo para promover la participación de los empleados.	Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías. Los empleados utilizan equipos tecnológicos.	Contar con personal que sepa utilizar de manera adecuada los recursos tecnológicos, brinda la posibilidad de contar con información necesaria y oportuna para tomar decisiones.
	Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías.	Los empleados utilizan equipos tecnológicos. Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras.	Para el eficiente uso de los equipos tecnológicos, es importante mantener el personal capacitado y evaluar el manejo adecuado mediante el despliegue de ideas que aporten un beneficio extra al negocio.
	Los empleados utilizan equipos tecnológicos.	Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras.	Dar la posibilidad a los empleados que utilicen los equipos tecnológicos debe reflejarse en el desarrollo de opiniones proactivas que aumenten la competitividad.
Propietarios (accionistas)	Evalúa el desempeño de los empleados de acuerdo al cumplimiento de objetivos.	El equipo de trabajo tiene acceso a internet	Mantener un elevado desempeño laboral no tiene que verse afectado por el acceso a internet, pues para ello es necesario crear una cultura comprometida al crecimiento del negocio
	Usa tecnología en la empresa	Invierte en la compra de nuevas tecnologías	Los recursos tecnológicos enfrentan constantes cambios que son necesarios adquirir. Por tanto, la inversión tecnológica requiere el uso apropiado de los equipos para mantener la productividad empresarial.
	Tiene un plan de actividades que le permita manejar el negocio	Plantea acciones que le permitan competir con los demás negocios.	Realizar una constante planificación y control de las actividades diarias del negocio permite plantear acciones correctivas que se adapten a

			las necesidades cambiantes del entorno.
	La adquisición de tecnología le ayudará a ser más competitivo.	Invierte en la compra de nuevas tecnologías	La tecnología es un recurso necesario dentro del funcionamiento del negocio; pues el empleo adecuado de estos recursos mejora los procesos de planeación y la toma de decisiones, lo cual genera ventaja competitiva.
	Posee alianzas con competidores	Posee alianzas con otras empresas	Para cumplir el objetivo estratégico, la conformación de alianzas debe ser clara y definida y de esta manera, alcanzar los objetivos de ambas partes.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Una vez revisada la tabla, es posible deducir que la correlación de las variables analizadas influye de manera positiva en la creación de capacidades organizacionales que generan valor a los diferentes actores de la empresa; sin embargo, existen actividades que deberían ser potencializadas en el ámbito empresarial local para aumentar el posicionamiento del sector.

En función a las capacidades generadoras de valor, es imprescindible sugerir estrategias de carácter económico que fortalezcan los recursos y capacidades del sector comercial que partan desde un ámbito social que transforme la cultura empresarial de la ciudad.

Tabla 29. Planteamiento de estrategias dirigidas al sector comercial.

Enfoque	Estrategias de fortalecimiento organizacional.
Generación de valor al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar servicios de atención al cliente: asistencia de compra, postventa, soporte técnico y seguimiento de compra. • Mantener una relación objetiva sobre calidad-precio en los productos y servicios. • Utilizar medios electrónicos que faciliten el proceso de compra. • Fidelizar a los clientes por medio de descuentos y promociones.
Generación de valor al accionista.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar productos y servicios en condiciones favorables que se adapten a los requerimientos del cliente. • Elevar el prestigio comercial por medio de actividades de venta y empresariales que generen nuevas oportunidades. • Reducir los costos a través de una cadena de suministro eficiente y aplicando economías de escala. • Mejorar la eficiencia operativa creando una cultura organizacional flexible y enfocada al crecimiento del negocio.
Generación de valor al empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de recompensas que mejoren el desempeño, habilidades y conocimientos de los empleados. • Diseñar planes de capacitación, motivación y de desarrollo profesional. • Crear espacios de conversación que permitan a los empleados compartir experiencias. • Disminuir la rotación de personal a través de la inclusión y representatividad empresarial.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

CONCLUSIONES

Finalizada la presente investigación, fue posible comprobar la incidencia estratégica que cumple el sector comercial en la economía local y nacional, pues según el INEC (2015), esta actividad se integra como la primera fuente de ingresos en los hogares ecuatorianos, manteniendo altos índices generadores de empleo dependiente e independiente; aunque el dinamismo empresarial no genere aportes significantes al desarrollo económico.

Además, la literatura analizada reveló que la creación de capacidades organizacionales son los principales elementos generadores de valor para los actores internos y externos de las empresas con efectos positivos hacia la competitividad. En razón de las teorías revisadas, esta investigación permitió determinar la relación comprendida entre las capacidades organizacionales y la generación de valor en las mipymes del sector comercial, así como su importancia dentro del crecimiento empresarial.

Por tanto, fue necesario utilizar instrumentos de investigación con parámetros de medición que cumplan el objetivo central de esta investigación a través de metodologías probadas por: Franklin (2013), para determinar las capacidades organizacionales; y, Hooley et al (2003), para relacionar la generación de valor, dichos lineamientos permitieron analizar los factores determinantes en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades organizacionales, que por consiguiente, forman habilidades distintivas generadoras valor.

En dicho contexto, el análisis de las capacidades organizacionales se realizó con instrumentos de investigación adaptados a la realidad que enfrenta el sector comercial de la ciudad de Loja, esto permitió concluir que el enfoque estratégico se orienta al planteamiento de acciones para competir con calidad, precio y servicio (95,1%), consecuentemente, la adaptación de los productos y servicios a las preferencias de los clientes es más ágil y eficiente en un 96,4% de los casos. No obstante, las herramientas tecnológicas utilizadas en el manejo empresarial, son recursos improductivos, debido a la falta de inversión dada en un 45,3%.

Finalmente, la correlación de las variables consistió en un cálculo para medir la fuerza relativa entre dos variables numéricas, este coeficiente explica cuan significativo es la relación entre las variables; sin embargo, los resultados expresaron débiles coeficientes de correlación en función de las actividades generadoras de valor, debido a la inexistencia de alianzas estratégicas y herramientas que canalicen información del mercado para generar conocimiento externo, fortalecer la inversión tecnológica e implementar nuevos productos y servicios, actividades que complementan la creación de nuevas competencias empresariales.

RECOMENDACIONES

El desarrollo y evolución de capacidades organizacionales debe constituirse como un proceso continuo dentro del progreso empresarial para crear estructuras eficaces que ayuden a elevar las actividades generadores de valor. Este es un desafío para los negocios comerciales que requieren adquirir nuevos conocimientos y competencias empresariales que les permitan construir aptitudes competitivas.

Por lo tanto, para lograr el desarrollo esperado, es importante que exista la colaboración de gremios empresariales, entidades públicas y privadas que instauren programas de monitoreo y seguimiento empresarial que identifiquen de manera histórica, las fortalezas y debilidades del sector, para posteriormente, implementar políticas flexibles enfocadas a la inversión de tecnología e innovación con la finalidad de mejorar la configuración económica, de la ciudad de Loja y del Ecuador. Asimismo, es importante promover actividades de cooperación comercial que permitan integrar alianzas estratégicas eficaces por medio de compensaciones o incentivos a quienes incursionen en la creación de estructuras generadoras de valor.

Culminada la investigación es preciso llevar a cabo un análisis experimental en cuanto al desenvolvimiento de las capacidades organizacionales según el progreso económico para determinar el avance o retroceso de las habilidades y conocimientos en la gestión empresarial. Para el efecto, se recomienda implementar nuevas normas y políticas empresariales para fortalecer las capacidades organizacionales por medio de programas de enseñanza academia-empresa en los principales sectores de desarrollo local que ayuden a consolidar la estructura empresarial.

No obstante, también es necesario ampliar la población de estudio para profundizar el análisis de capacidades organizacionales en la ciudad de Loja con instrumentos de investigación que permitan crear una base de datos para evaluar el avance obtenido en las capacidades organizacionales a largo plazo; de este modo, se deben utilizar indicadores de medición cuantitativos, que evalúen los niveles aplicados en las capacidades empresariales.

Finalmente, es imprescindible enfatizar que esta investigación se ha concentrado específicamente en las mipymes del sector comercial de la ciudad de Loja, motivo por el cual se propone aplicar investigaciones futuras dirigidas hacia los demás sectores económicos de la ciudad para comprender los procesos utilizados y las capacidades organizacionales implementadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Agyapong, D. (2010). Micro, small and medium enterprises activities, income lever and poverty reduction in Ghana - A synthesis of related literature. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 196.
- Araque, W. (2012). *Las PyME y su situación actual*. Cuaderno de trabajo, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Observatorio Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Banco central del Ecuador. (30 de Mayo de 2011). *Biblioteca del Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=94844>
- Band, W. A. (1994). *Creación del valor. La clave de la gestión competitiva: Diseño e implantación de una estrategia global*. Ediciones Diaz de Santos.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Blázquez, J. J. (2013). Introducción al Marketing: Gestión de Relaciones. En Á. Millán, A. Molina, C. Lorenzo, E. Díaz, J. J. Blázquez, M. Cordente, & M. Á. Gómez, *Fundamentos de Marketing* (págs. 13-35). Madrid: ESIC.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Cengage Learning.
- Burneo, M. C., & Miño, W. (Julio de 2010). Políticas e instituciones de apoyo a las PYME en el Ecuador. En M. C. Burneo, & W. Miño, *Políticas de apoyo a las PYME en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. (págs. 209-244). Santiago: CEPAL. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11362/2558>
- Cepeda, G., Cegarra, J., & Jimenez, D. (2012). The effect of Absopptive Capacity on Innovativeness: Context and information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23, 110-129.
- Chandler, A. D. (2005). *Shaping the industrial century: The remarkable story of the modern chemical and pharmaceutical industries*. Cambridge, Massachusetts: Publication Data.
- Cravens, D., Greenley, G., Piercy, N., & Slater, S. (1998). Mapping the Path to Market Leadership: Effectively Combining Various Dimensions of Strategy into an Integrated Process of Strategic Analysis and Action Maps the Path to Market Leadership. *Marketing Management*, 7, 28-39.
- Croxxato, H. (2005). *Creando valor en la relación con sus clientes* (Primera ed.). Buenos Aires: Dunken.
- Cucchi, D. (2011). *Herramientas de Management para enfrentar la incertidumbre* (primera ed.). Buenos aires: Cengage Learning.
- Dávila, J. (2012). *La doble dimensión de una capacidad organizacional: Evidencias de una organización sin ánimos de lucro que compite en el mercado*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.

- Díaz, C. d. (2009). *Calidad y excelencia en la gestión de las pymes españolas. Colección EOI empresa. Colección EOI.*
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship: Strategies and resources. Boston, MA: Irwin.*
- Dosi, G., Hobday, M., & Marengo, L. (2003). Problem-solving behavior, organizational forms, and the complexity of tasks. (C. Helfat, Ed.) *The SMS Blackwell Handbook of organizational capabilities*, 167-192.
- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2002). *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities.* New York: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Ekos negocios. (2015). Un gran lugar para invertir: Pichincha. *XII EKOS DE ORO*(260), 36-40. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1342.pdf>
- Fernández, E., Avella, L., & Fernández, M. (2006). *Estrategia de Producción* (Segunda ed.). McGRAW-HILL.
- Fernandez, P. (2007). *Creación de valor para los accionistas.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Flynn, B., Wu, S., & Melnyk, S. (2010). Operational capabilities: Hidden in plain wiew. *Business Horizons*, 53, 247,256.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral* (Primera ed.). Juárez: Pearson Education.
- Franklin, A. (2009). *Incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa del sector gráfico afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI).* Tesis magistral, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito. Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/180/1/IAEN-001-2009.pdf>
- Franklin, E. (2013). *Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial* (Tercera ed.). México: Person Educación.
- Gagne, M. (2009). A model of Knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- Gangotena, J., Herrmann, P., Jácome, M., Márquez, H., & Zimmermann, A. (2007). *Desarrollo de capacidades el cambio nunca viene de afuera.* Abya Yala.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordamiento Territorial del cantón Loja 2012-2022.* Loja.
- Gobierno Provincial de Loja. (2011). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Loja.* Coordinación de Gobernabilidad, Planificación y Desarrollo Territorial, Loja.
- Gobierno Provincial de Loja. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Loja.* Gobierno Provincial de Loja, Coordinación de Gobernabilidad, Planificación y Desarrollo Territorial, Loja. Obtenido de [http://www.prefectura Loja.gob.ec/documentos/lotaip/2014/s\)_actas_y_planes_de_desarrollo/plan_de_desarrollo_y_ordenamiento_territorial01.pdf](http://www.prefectura Loja.gob.ec/documentos/lotaip/2014/s)_actas_y_planes_de_desarrollo/plan_de_desarrollo_y_ordenamiento_territorial01.pdf)

- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta ed.). Mexico: Mc Graw - Hill.
- Hamel, G., & Prahalad. (1990). Competencias Centrales de la Corporación. *Harvard Business Review*.
- Harmsen, H., & Jensen, B. (2004). Identifying the Determinants of Value Creation in the Market. A Competence-Based Approach. *Journal of Business Research*, 57(5), 533-547.
- He, W., & Wei, K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and seeking beliefs. *Decision Support Systems*, 46(4), 826-838.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. Thompson Learning.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., & Fahy, J. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Huffmire, D., & Holmes, J. (2006). *Handbook of effective Management: How to Manage or supervise Strategically*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_direc_empresas.pdf
- INEC. (2014). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Res ultados_DIEE_2014.pdf
- INEC. (2015). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador 2009-2013*. Quito.
- INEC. (2016). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador* . Quito.
- INEC; Banco Mundial. (2016). Reporte de Pobreza por Consumo Ecuador 2006-2014. En M. León, *Ecuador, 1990-2014: crecimiento, pobreza, productividad y cambio estructural* (págs. 58-92). Quito, Ecuador: Estudios Temáticos del INEC. Obtenido de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/693841467993509355/pdf/104300-SPANISH-WP-P151521-PUBLIC.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Education.
- Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2014). *Estadística para administración*. México: Pearson Educación.
- Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw-Hill Educación.

- Martínez, M. C. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. C. (2006). *2+2 estratégicamente 6: marketing y comercial*. Díaz de Santos.
- Máynez, A., Cavazos, J., Torres, V., & Escobedo, M. (2013). Las capacidades de la empresa para personalizar su producción y reconfigurarse de forma interna: ¿Influencian su desempeño operativo y su ventaja competitiva percibidos? *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(7).
- McDaniel Jr., C., & Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. Cengage Learning.
- McTaggart, J. M., Kontes, P. W., & Mankins, M. C. (1994). The Value Imperative. Managing Superior Shareholder Returns. *The Free Press*, 14-16.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. LID.
- Milla, A. (2009). *Creación de valor para el accionista*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Informe de gestión 2015*.
- Mocciaro, A., & Battista, G. (2005). The Development of the Resource-Based Firm Between Value Appropriation and Value Creation. *Advances in Strategic Management*, 22, 153-188.
- Morales, D. (2012). *Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito*. Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Contabilidad y Auditoría. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1442>
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Morrow, J. L., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery. *Strategic Management Journal*, 28, 271-283.
- Municipio de Loja. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordamiento Territorial*. Loja.
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios* (Primera ed.). Buenos Aires: Dunken.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. Ginebra.
- Peng, M. (2010). *Estrategia Global* (Segunda ed.). Cengage Learning.
- Perez-Carballo, J. (1998). *Compitiendo por Crear Valor*. Madrid: ESIC.
- Perez-Carballo, J. (2007). *¿Qué es crear valor para el accionista? Manual para no financieros*. Madrid: ESIC.
- Plaza, M. (2003). *Modelo para la gestión estratégica de la calidad total: aplicación a la empresa agroalimentaria*. Colección EOI.
- Priem, R. L. (2007). A Consumer Perspective on Value Creation. *Academy of Management Review*, 32(1), 219-235.
- Pro Ecuador. (2015). *Boletín de Comercio Exterior*. Boletín Mensual de Comercio Exterior, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Dirección de Inteligencia

- Comercial e Inversiones, Quito. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>
- Ramirez, A. F. (Junio de 2006). Importancia de las MIPyMES en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 9-10.
- Rodríguez, F. K. (2014). *Plan de importación de una planta asfáltica para la constructora Álvarez CIA. Ltda. En el periodo 2012*. Tesis de grado, Universidad Internacional del Ecuador - Loja, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Loja. Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1043/1/T-UIDE-0567.pdf>
- Ruiz , C., & Barroso, C. (2010). El papel del aprendizaje del mercado en la creación de valor para el cliente. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(4), 7-20.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28, 913-933.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-272.
- Tandazo, T. (2012). *La actividad económica del Ecuador: Una visión desde la economía espacial*. Informe de coyuntura Económica Nro 11, Universidad Técnica Particular de Loja, Economía, Loja. Obtenido de <http://www.utpl.edu.ec/comunicacion/wp-content/uploads/2012/12/utpl-Informe-de-coyuntura-economica-N-11-ano-2012.pdf>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México D. F: Alfaomega.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México DF: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica* (Quinceava ed.). México: McGraw-Hill.
- Tidd, J. (2000). The competence Cycle: translating knowledge into new processes, products and services - Chapter 1. In: TIDD, J. (Ed). *From knowledge management to strategic Competencies: measures of technological. Market & Organisational Innovation*. London: Imperial College Press.
- Ventocilla, E. (2004). *La creación de valor y las PyMEs*. Caracas, Venezuela.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, W., & Hou, Y. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26. doi:10.1016/j.infoandorg.2014.11.001

- Webb, E., Perry, M., & Fennelly, L. J. (2015). *Employee motivation theory and application. Security supervision and management: Theory and practice of asset protection*. (Cuarta ed.). doi:10.1016/B978-0-12-800113-4.00018-3
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

ANEXOS

Anexo 1. - Encuesta
Universidad Técnica Particular de Loja
Titulación de Administración de Empresas

Investigación: *Relación de las capacidades organizacionales y la generación de valor en las pymes de la ciudad de Loja: sector comercial*

Distinguido gerente, la presente encuesta tiene como finalidad identificar las capacidades organizacionales de la empresa que usted preside, sus respuestas permitirán determinar la relación de las capacidades organizacionales y la generación de valor en el sector comercial de la ciudad de Loja, toda la información será utilizada estrictamente con fines investigativos y se guardará la confidencialidad de las fuentes, sin exponer nombres propios de la empresa.

Primer bloque.- Indicaciones: Lea cuidadosamente las interrogantes planteadas y marque con una "x" en la respuesta correcta. Seleccione solo una opción

1.1 ¿Cuál es la actividad principal de su negocio?

- Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas ()
 Comercio al por mayor ()
 Comercio al por menor ()
 Especifique _____

1.2 ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio?

1.3 ¿Con cuántos empleados cuenta dentro de su negocio?

Segundo bloque.- En la siguiente tabla valore la frecuencia con que se realizan las actividades descritas. Utilice las opciones del 1 al 4 donde:

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

		1	2	3	4
2.1. Capacidad de Asimilación del conocimiento.					
2.1.1	Los cambios del mercado se reconocen fácilmente.				
2.1.2	Los productos y servicios se adaptan a los gustos y preferencias de los clientes.				
2.1.3	Se realiza un análisis rápido de los cambios de la demanda.				
2.1.4	Los empleados comparten experiencias de trabajo.				
2.1.5	Es complicado implementar nuevos productos o servicios.				

		1	2	3	4
2.2. Gestión y Recursos Humanos					
2.2.1	En su administración, ¿utiliza elementos teóricos de gerencia que guíen el manejo del negocio?				
2.2.2	Motiva económicamente la participación de sus empleados a talleres o cursos.				
2.2.3	El personal ha realizado capacitaciones en otra ciudad.				
2.2.4	Los empleados saben resolver problemas de trabajo.				
2.2.5	Todos conocen las funciones y responsabilidades que deben realizar.				
2.2.6	Evalúa el desempeño de los empleados de acuerdo al cumplimiento de objetivos.				

2.3. Toma de decisiones					
2.3.1	Las decisiones son tomadas por el gerente.				
2.3.2	El equipo de trabajo es quien toma las decisiones.				
2.3.3	El gerente considera las opiniones del equipo de trabajo para promover la participación en la toma de decisiones.				
2.3.4	Antes de tomar decisión, usted analiza la economía del país.				
2.3.5	¿Conoce cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?				
2.3.6	El tipo de decisión más común dentro del negocio se enfoca a:				
	a. Ventas				
	b. Servicio al cliente				
	c. Proveedores.				
2.3.7	Después de tomar una decisión, ¿obtiene los resultados esperados?				
2.3.8	Las decisiones se toman en base a:				
	a. Información recolectada				
	b. Al azar				
	c. Por experiencia				

		1	2	3	4
2.4. Tecnología					
2.4.1	Usa tecnología en la empresa.				
2.4.2	Es necesario cambiar constantemente la tecnología utilizada en el negocio.				
2.4.3	La adquisición de tecnología le ayudará a ser más competitivo.				
2.4.4	Invierte en la compra de nuevas tecnologías.				

2.4.5	Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías.				
2.4.6	Los empleados utilizan equipos tecnológicos.				
2.4.7	El equipo de trabajo tiene acceso a internet.				
2.4.8	Describa ¿Qué tipo de programas informáticos a gestión de empresas utiliza? _____				

		1	2	3	4
2.5. Innovación					
2.5.1	Se realizan acciones para mejorar la oferta de un producto o servicio.				
2.5.2	Considera importante implementar cambios en el servicio.				
2.5.3	En su negocio acepta algún tipo de innovación tecnológica en base a las tendencias del mercado.				
2.5.4	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a:				
	a. Ampliar la oferta de productos.				
	b. Servicio de ventas rápido.				
	c. Atención al cliente.				
2.5.5	Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras.				
2.5.6	El negocio maneja ideas de innovación.				

2.6. Estrategias y Marketing					
2.6.1	¿Se plantean acciones para competir con: calidad, precio y servicio?				
2.6.2	¿Registra información periódica de:				
	a. Cumplimiento de objetivos				
	b. Ventas				
	c. Clientes				
	d. Proveedores				
2.6.3	Los anuncios publicitarios le permiten conseguir nuevos clientes.				
2.6.4	Utiliza descuentos de precios, remates y/o liquidaciones para competir con los rivales.				
2.6.5	El equipo de trabajo se reúne con algunos de sus competidores.				
2.6.6	Al conocer procesos que utilizan los proveedores, usted adquiere nuevas habilidades.				
2.6.7	Renueva, actualiza y revisa las capacidades del equipo de trabajo.				

		1	2	3	4
7. Servicio al Cliente					
2.7.1	Las metas del negocio se basan en la satisfacción al cliente.				
2.7.2	Conoce las sugerencias que tienen sus clientes.				
2.7.3	Brinda servicios que mantengan y aumenten el número de clientes.				
2.7.4	En caso de haber problemas con los productos, ¿los clientes obtienen soluciones postventa?				
2.7.5	¿Los esfuerzos diarios se encaminan a satisfacer al cliente?				
2.7.6	En su negocio, cuenta con un buzón de sugerencias.				
2.7.7	¿Los servicios ofrecidos, atienden los requerimientos de los clientes?				
2.7.8	Los cambios se aplican en relación a las sugerencias recibidas.				

Tercer bloque: las interrogantes permitirán determinar el estado en la que se encuentran algunas actividades. Elija en un rango del 1 al 5 donde:

No lo tengo	En desarrollo	En crecimiento	En madurez	En declinación
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
3.1	¿Tiene un plan de actividades que le permita manejar su negocio?					
3.2	¿Posee alianzas con:					
	a. Proveedores					
	b. Competidores					
	c. Otras empresas					
3.3	¿Plantea acciones que le permitan competir con los demás negocios?					
3.4	¿Formula nuevas ideas que le permitan mejorar el servicio?					
3.5	¿Elabora técnicas de servicio al cliente que aumenten su satisfacción?					
3.6	¿Maneja publicaciones en redes sociales como medio de venta y promoción?					
3.7	Ha realizado un plan de publicidad por medios de comunicación locales.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. - Categorización de las mipymes del cantón Loja.

Tipo de negocio.	Frecuencia	%
Abarrotes	2	1,0
Acabados de construcción	1	0,5
Accesorios de cuero	1	0,5
Accesorios para el hogar	1	0,5
Accesorios, partes y piezas de vehículos	1	0,5
Agrícola y veterinario	1	0,5
Agropecuario	4	2,1
Aluminio y vidrio	1	0,5
Aparatos y equipos de radio de telecomunicación	1	0,5
Artículos de cuero	1	0,5
Artículos de limpieza	1	0,5
Artículos militares	1	0,5
Artículos tecnológicos / alquiler de video	1	0,5
Bazar	20	10,4
Bazar y perfumería	1	0,5
Bisutería	1	0,5
Calzado	1	0,5
Calzado femenino	1	0,5
Calzado infantil	1	0,5
Caucho automotriz	1	0,5
CD y artículos	1	0,5
Celulares y equipos	1	0,5
Cemento y materiales de construcción	1	0,5
Cerámica y pisos	1	0,5
Comercialización de prendas de vestir	1	0,5
Computadoras	7	3,6

Tipo de negocio.	Frecuencia	%
Consumo masivo	1	0,5
Cosmético	1	0,5
Electrodomésticos	3	1,6
Electrodomésticos y artículos de bazar	1	0,5
Ferretería	6	3,1
Ferretería - artefactos eléctricos	1	0,5
Frutería	1	0,5
Herramientas eléctricas	1	0,5
Insumos agrícolas y productos veterinarios	1	0,5
Joyería	4	2,1
Juegos electrónicos - panadería	1	0,5
Librería -papelería	4	2,1
Lubricantes, refrigerantes y productos de limpieza	1	0,5
Maquinaria industrial	1	0,5
Maquinaria y aparatos eléctricos	1	0,5
Material de construcción	1	0,5
Material de construcción y acabados	1	0,5
Material de seguridad industrial y químicos	1	0,5
Material de zapatería	1	0,5
Material eléctrico	6	3,1

Tipo de negocio.	Frecuencia	%
Material eléctrico - ferretería	1	0,5
Material para bellas artes	1	0,5
Materiales de acabados de construcción	1	0,5
Materiales de construcción	2	1,0
Materiales de tapicería	1	0,5
Mercería, encajes y botones	1	0,5
Motos y repuestos	1	0,5
Mueblería	3	1,6
Panadería	1	0,5
Panificadora	1	0,5
Papelería	1	0,5
Papelería - caber - cabinas teléf.	1	0,5
Papelería - fotocopiado	1	0,5
Papelería e imprenta	1	0,5
Pinturas de carros y casas	1	0,5
Productos agro-veterinarios	1	0,5
Productos de belleza	1	0,5
Productos de confitería	1	0,5
Productos de consumo masivo	2	1,0
Productos de primera necesidad	2	1,0
Productos diversos para el consumidor	1	0,5
Productos naturales	1	0,5

Tipo de negocio.	Frecuencia	%
Productos para costura y manualidades	1	0,5
Productos veterinarios	1	0,5
Puertas y ventas en aluminio	1	0,5
Repuestos	1	0,5
Repuestos automotrices	3	1,6
Repuestos de motos	1	0,5
Repuestos, partes y accesorios de vehículos	1	0,5
Ropa	19	9,9
Ropa - bazar	1	0,5
Ropa de caballero	1	0,5
Ropa de mujer	2	1,0
Ropa de niño	4	2,1
Ropa deportiva	2	1,0
Ropa materna	1	0,5
Supermercado	2	1,0
Taller de pintura de carros	1	0,5
Telas	1	0,5
Telas y tapices	1	0,5
Telas, suéteres, uniformes institucionales	1	0,5
Tienda	1	0,5
Tuberías	1	0,5
Utilices (Librería) y Papelería	1	0,5
Vehículos usados	1	0,5
Venta de aceites, filtros y aditivos	1	0,5
Venta de Agroquímicos	1	0,5

Venta de arreglos florales - decoración	1	0,5
Venta de café y cafetería	1	0,5
Venta de cortinas	1	0,5
Venta de maquinaria	1	0,5
Venta de maquinaria industrial	1	0,5
Venta de medicamentos	4	2,1

Venta de motocicletas	1	0,5
Venta de muebles y colchones	1	0,5
Venta de pintura	1	0,5
Venta de tableros	2	1,0
Venta de telas y vestidos	1	0,5
Venta de uniformes y ropa deportiva	1	0,5
Zapatos	3	1,6
Zapatos deportivos	2	1,0
Total	192	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Anexo 3. – Formato de procesamiento de datos: Statistical Package for the Social Sciences.

ActPrincip	Especifique	Años	Empleados	A1	A2	A3	A4	A5	GRH1	GRH2	GRH3	GRH4	GRH5	GRH6	TD1	TD2	TD3
1	3 Computadoras	12	1	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	1	4	4
2	3 ropa de niño	30	0	4	3	3	0	4	3	0	0	0	0	0	4	0	0
3	3 Bazar	8	1	3	4	2	1	4	1	1	1	4	4	1	4	1	1
4	3 Computadoras	15	1	4	4	4	4	2	4	4	1	3	3	4	4	3	4
5	3 Ropa de caballero	2	1	2	3	3	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	4
6	3 cosmetico	25	0	4	4	3	0	4	3	0	0	0	0	0	4	0	0
7	2 electrodomesticos	30	1	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	3 Joyeria	12	1	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4
9	2 Bazar	15	1	4	4	4	4	3	1	1	1	3	4	4	4	1	2
10	3 papeleria	17	1	3	4	3	4	2	3	3	1	4	4	4	3	2	4
11	3 zapatos deportivos	20	1	3	4	3	4	2	2	2	2	3	4	3	4	2	3
12	3 venta de café y cafeteria	5	1	3	3	3	2	2	4	3	2	3	4	4	4	1	3
13	3 material electrico	15	1	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	1	3
14	3 Venta de medicamentos	7	1	3	3	3	3	3	1	2	1	2	4	4	4	1	3
15	3 Panaderia	15	1	4	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3
16	3 muebleria	8	1	3	4	3	4	2	2	1	1	3	4	4	4	2	3
17	3 venta de cortinas	15	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	2	3
18	3 Ropa	8	0	1	3	3	0	4	3	0	0	0	0	0	4	0	0
19	3 Joyeria	25	1	3	4	3	4	3	3	1	2	4	4	4	4	1	1
20	3 zapatos deportivos	22	0	4	3	3	0	3	1	0	0	0	0	0	4	0	0
21	4 Computadoras	15	2	3	3	3	4	2	4	4	2	4	4	4	4	1	2
22	2 ropa deportiva	6	1	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	2	3
23	3 Ropa	9	1	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	1	3
24	3 Ropa	30	1	4	4	4	3	1	3	1	4	1	3	3	4	1	3
25	3 Ropa	38	1	4	4	4	3	2	3	1	1	3	4	3	4	2	3
26	3 Venta de medicamentos	25	1	3	3	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	3	4
27	3 repuestos automotrices	10	1	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4
28	3 motos y repuestos	10	0	4	3	4	0	3	3	0	0	0	0	0	4	0	0
29	3 Computadoras	5	1	3	4	3	4	2	3	2	1	3	3	2	4	2	3
30	2 Bazar	3	1	2	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	3
31	3 Ropa	20	1	4	3	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4
32	3 Ropa	20	1	3	3	4	2	3	1	3	1	2	4	3	3	4	4
33	3 productos naturales	30	1	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3 ropa de mujer	8	1	3	3	1	4	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3
35	3 Ropa	2	1	4	3	4	4	2	1	3	1	4	4	4	4	2	3
36	2 Ropa	3	1	4	4	4	4	2	3	1	1	3	4	4	4	1	4
37	2 Ropa	22	1	4	4	4	4	1	4	1	1	3	4	4	4	1	4
38	3 CD y articulos	5	1	4	4	4	4	1	2	1	1	4	4	4	4	1	1
39	2 Bazar	10	0	4	4	4	0	1	3	0	0	0	0	0	4	0	0
40	3 Ropa	1	1	4	4	4	1	3	1	1	1	4	4	4	4	1	1

*Los datos mostrados representan 18 interrogantes correspondientes al 20 por ciento de la totalidad de la población encuestada.

Fuente: Tabulación de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Anexo 4. - Resultados cuantitativos.

Tabla 30. Datos: capacidad de asimilación del conocimiento.

Pregunta	Los cambios en el mercado se reconocen fácilmente	Los productos y servicios se adaptan a los gustos y preferencias de los clientes	Se realiza un análisis rápido en los cambios de la demanda	Los empleados comparten experiencias de trabajo	Es complicado implementar nuevos productos o servicios
No aplica	-	-	-	20,3	-
Nunca	2,1	-	3,1	4,2	18,8
Casi nunca	7,3	3,1	7,8	7,3	37,5
Casi siempre	34,9	27,1	31,8	24,0	27,1
Siempre	55,7	69,3	56,8	43,8	16,1
No responde	-	0,5	0,5	0,5	0,5
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 31. Datos: gestión y recursos humanos.

Pregunta	Utiliza elementos teóricos que guíen el manejo de su negocio	Motiva económicamente la participación de sus empleados a talleres o cursos	El personal ha realizado capacitaciones en otra ciudad	Los empleados saben resolver problemas de trabajo	Todos conocen las funciones y responsabilidades que deben realizar	Evalúa el desempeño de los empleados de acuerdo al cumplimiento de objetivos
No aplica		20,3	20,3	20,3	20,3	20,3
Nunca	20,8	23,4	48,4	3,6	0,5	4,2
Casi nunca	14,6	18,8	17,7	8,3	0,0	6,3
Casi siempre	32,3	17,7	5,2	32,8	15,6	19,8
Siempre	31,8	19,3	7,8	34,4	63,5	48,4
No responde	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 32. Datos: toma de decisiones.

Pregunta	Las decisiones son tomadas por el gerente	El equipo de trabajo es quien toma las decisiones	El gerente considera las opiniones del equipo de trabajo para promover la participación en la toma de decisiones	Antes de tomar una decisión, usted analiza la economía del país	Conoce cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa	El tipo de decisión más común dentro del negocio se enfoca a: Ventas	El tipo de decisión más común dentro del negocio se enfoca a: Servicio al cliente	El tipo de decisión más común dentro del negocio se enfoca a: Proveedores	Después de tomar una decisión, ¿obtiene los resultados esperados?	Las decisiones se toman en base a: Información recolectada	Las decisiones se toman en base a: al azar	Las decisiones se toman en base a: experiencia
No aplica	-	20,3	20,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nunca	1,6	36,5	4,7	3,1	2,1	1,0	1,6	6,3	0,0	29,7	80,7	1,0
Casi nunca	1,6	17,2	8,9	4,2	4,2	2,6	3,1	15,1	1,6	20,8	6,8	0
Casi siempre	17,7	16,7	34,4	13,5	21,9	13,5	14,6	24,0	68,2	19,8	2,1	10,9
Siempre	79,2	7,8	31,3	78,1	71,4	79,7	77,1	48,4	28,1	22,4	0,5	85,9
No responde	-	1,6	0,5	1,0	0,5	3,1	3,6	6,3	2,1	7,3	9,9	2,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 33. Datos: recursos tecnológicos.

Pregunta	Usa tecnología en la empresa	Es necesario cambiar constantemente la tecnología utilizada en el negocio	La adquisición de tecnología le ayudará a ser más competitivo	Invierte en la compra de nuevas tecnologías	Los empleados están capacitados para utilizar tecnologías	Los empleados utilizan equipos tecnológicos	El equipo de trabajo tiene acceso a internet
No aplica	-	-	-	-	20,3	20,3	20,3
Nunca	7,3	6,8	4,2	10,9	5,7	6,3	8,3
Casi nunca	9,4	35,9	10,9	34,4	4,2	7,8	7,3
Casi siempre	29,7	27,1	28,6	29,7	28,1	28,6	13,0
Siempre	53,1	29,7	55,7	24,5	41,1	36,5	49,5
No responde	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 34. Datos: Innovación.

Preguntas	Se realizan acciones para mejorar la oferta de un producto o servicio	Considera importante implementar cambios en el servicio	Acepta algún tipo de innovación tecnológica en base a tendencias del mercado	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a: Ampliar la oferta de productos	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a: Servicio de ventas rápido	Acostumbra a realizar mejoras en cuanto a: Atención al cliente	Se recomienda a los empleados buscar ideas innovadoras	El negocio maneja ideas de innovación
No aplica	-	-	-	-	-	-	20,3	-
Nunca	4,2	3,1	10,9	1,0	0,5	-	6,8	8,3
Casi nunca	2,6	8,3	17,2	3,1	4,7	1,0	10,9	8,9
Casi siempre	25,0	24,5	24,5	19,3	20,8	13,5	18,2	40,1
Siempre	68,2	63,5	46,9	73,4	68,2	82,8	43,2	41,7
No responde	-	0,5	0,5	3,1	5,7	2,6	0,5	1,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 35. Datos: estrategias y marketing

Pregunta	Plantea acciones para competir con: calidad, precio y servicio	Registra información periódica de: Cumplimiento de objetivos	Registra información periódica de: Ventas	Registra información periódica de: Clientes	Registra información periódica de: Proveedores	Los anuncios publicitarios le permiten conseguir nuevos clientes	Utiliza descuentos de precios, remates y/o liquidaciones para competir con sus rivales	El equipo de trabajo se reúne con algunos de sus competidores	Al conocer los procesos que utilizan los proveedores, adquiere nuevas habilidades	Renueva, actualiza y revisa las capacidades del equipo
No aplica	-	-	-	-	-	-	-	20,8	-	20,3
Nunca	1,6	14,1	2,6	4,7	3,6	8,9	5,2	44,3	4,2	1,6
Casi Nunca	1,6	9,4	1,0	1,6	7,3	5,7	10,9	21,4	7,8	4,2
casi siempre	16,1	29,7	15,6	17,7	18,8	33,3	30,7	9,9	42,7	31,3
Siempre	79,7	41,1	79,2	71,4	62,5	40,1	53,1	3,1	44,8	42,2
No responde	1,0	5,7	1,6	4,7	7,8	12,0	-	0,5	0,5	0,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 36. Datos: servicio al cliente.

Pregunta	Las metas del negocio se basan en la satisfacción del cliente	Conoce las sugerencias que tienen sus clientes	Brinda servicios que mantengan y aumenten el número de clientes	En caso de haber problemas con los productos, ¿los clientes obtienen soluciones postventa?	Los esfuerzos diarios se encaminan a satisfacer al cliente	En su negocio, cuenta con un buzón de sugerencias.	Los servicios ofrecidos, atienden los requerimientos del cliente	Los cambios se aplican en relación a las sugerencias recibidas
Nunca	-	1,0	4,2	0,5	0,5	85,9	-	2,1
Casi nunca	0,5	6,3	1,6	1,6	1,0	4,2	1,0	3,1
Casi siempre	17,2	25,0	20,8	30,2	15,1	2,1	26,0	50,5
Siempre	81,8	67,2	72,9	66,7	82,8	6,8	72,4	43,8
No responde	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.

Tabla 37. Datos: planeación estratégica.

Pregunta	Tiene un plan de actividades que le permita manejar el negocio	Posee alianzas con: Proveedores	Posee alianzas con: Competidores	Posee alianzas con: otras empresas	Plantea acciones que le permitan competir con los demás negocios	Formula nuevas ideas que le permitan mejorar el servicio	Elabora técnicas de servicio al cliente que aumenten su satisfacción	Maneja publicaciones en redes sociales como medio de venta y promoción	Ha realizado un plan de publicidad por medios de comunicación locales
No lo tengo	16,7	12,0	58,9	44,3	6,8	1,6	1,6	43,2	34,9
En desarrollo	29,2	25,5	18,2	27,6	21,4	24,5	23,4	17,7	20,3
En crecimiento	32,3	42,2	12,0	13,5	54,7	51,0	52,1	19,8	15,6
En madurez	19,3	18,2	3,1	6,8	14,1	20,8	19,3	17,7	15,1
En declinación	1,6	1,0	0,5	0,5	2,1	1,6	2,1	1,0	13,5
No responde	1,0	1,0	7,3	7,3	1,0	0,5	1,6	0,5	0,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Resultados de encuestas.

Elaboración: Córdova López, María Teresa.