

• • • • •

LA COMPETITIVIDAD, MEDICIÓN TERRITORIAL Y SECTORIAL:

Una mirada hacia el desarrollo sostenible en el Cantón Latacunga – Ecuador



Foto tomada del portal El Comercio

EDITORES:

Hernández Medina, Patricia
Ramírez Torres, Gabriel
Pérez López, Renato



LA COMPETITIVIDAD, MEDICIÓN TERRITORIAL Y SECTORIAL:

Una mirada hacia el desarrollo sostenible en el Cantón Latacunga – Ecuador

Editores:

Hernández Medina, Patricia

Ramírez Torres, Gabriel

Pérez López, Renato

Obra:

LA COMPETITIVIDAD, MEDICIÓN TERRITORIAL Y SECTORIAL:
Una mirada hacia el desarrollo sostenible en el Cantón
Latacunga – Ecuador

Autores:

Patricia Hernández Medina, Gabriel Ramírez Torres, Renato Pérez López,
Guido Santamaría Quishpe, Ibett Jácome Lara, Marlon Tinajero Jiménez

Aval:

La presente obra ha sido evaluada por pares externos a doble ciego, cumpliendo la normativa nacional e institucional para las obras de relevancia.

Edición:

Primera

Tiraje:

500 ejemplares

ISBN (I):

978-9942-698-01-8

Diseño y maquetación:

Ing. Jenny Segovia Ochoa

Publicación:

EDITORIAL UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Latacunga-Ecuador
2025

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	10
-------------------	----

CAPÍTULO I. LA COMPETITIVIDAD, DE LA DEFINICIÓN A LA MEDICIÓN.....	15
--	----

Hernández Medina, Patricia

La competitividad, evolución de su definición.....	16
La Ventaja Competitiva.....	17
La competitividad sistémica y empresarial.....	26
Medición de la competitividad.....	30

CAPÍTULO II. ENTORNO EMPRESARIAL EN EL NIVEL MACRO.....	49
---	----

Tinajero Jiménez, Marlon

Santamaría Quishpe, Guido

Jácome Lara, Ibett

Herramientas para el análisis del entorno empresarial.....	50
Entorno empresarial en la Provincia de Cotopaxi.....	52
Ecuador en el contexto de la pandemia.....	73

CAPÍTULO III. COMPETITIVIDAD TERRITORIAL, CANTÓN LATACUNGA.....	80
---	----

Hernández Medina, Patricia

Pérez López, Renato

Ramírez Torres, Gabriel

Caracterización del Cantón Latacunga.....	81
Metodología para la medición de la Competitividad del Cantón Latacunga.....	88
Medición del Índice de Competitividad Cantonal (ICC), Latacunga.....	93

CAPÍTULO IV. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FLORÍCOLA, CANTÓN LATACUNGA.....97

Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Ramírez Torres, Gabriel
García Bustillos, Clemencia

El sector florícola en Ecuador.....	98
Metodología de medición de la competitividad, sector florícola.....	101
Medición de la competitividad del sector florícola en el Cantón Latacunga.....	109

CAPÍTULO V. COMPETITIVIDAD SECTOR MANUFACTURERO, CANTÓN LATACUNGA.....117

Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Cepeda Murillo, Diana
Solis Freire, Viviana

El sector manufacturero en Ecuador.....	118
Metodología de medición de la competitividad, sector manufacturero.....	123
Medición de la competitividad del sector manufacturero en el Cantón Latacunga.....	130

CAPÍTULO VI. COMPETITIVIDAD SECTOR LÁCTEO, CANTÓN LATACUNGA.....137

Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Heredia Cuzco, Evelyn
Segura Benavides, Paulina

El sector lácteo en Ecuador.....	138
Metodología de medición de la competitividad, sector lácteo.....	141

Medición de la competitividad del sector lácteo en el Cantón Latacunga.....	149
--	-----

CAPÍTULO VII. COMPETITIVIDAD SECTOR COMERCIO, CANTÓN LATACUNGA.....156

Hernández Medina, Patricia
Ramírez Torres, Gabriel
Parra Martínez, Patricio
Chicaiza Caiza, María

El sector comercio en Ecuador.....	157
Metodología de medición de la competitividad empresarial, sector comercio.....	163
Medición de la competitividad del sector comercio en el Cantón Latacunga.....	166

CAPÍTULO VIII. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO, CANTÓN LATACUNGA.....173

Ramírez Torres, Gabriel
Hernández Medina, Patricia
Gavilánez Cevallos, Vanesa

El Sector Turismo en Ecuador.....	174
Metodología de medición de la competitividad, sector de turismo.....	180
Medición de la competitividad del sector de turismo en el Cantón Latacunga.....	184

CAPÍTULO IX. LA COMPETITIVIDAD: UNA MIRADA DESDE EL DESARROLLO SOSTENIBLE.....189

Hernández Medina, Patricia

La competitividad en Ecuador: Condiciones del país y del cantón Latacunga.....	190
La competitividad en el desarrollo sostenible.....	195

**CAPÍTULO X: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DESARROLLO
SOSTENIBLE.....211**

Hernández Medina, Patricia
Ramírez Torres, Gabrie

Asociatividad.....212

Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....220

Economía circular.....227

Economía colaborativa: De la competencia a la cooperación.....238

LOS AUTORES.....254

COLABORADORES.....256

PRESENTACIÓN

La competitividad ha sido un área de estudio que ha evolucionado a lo largo de los años, partiendo de la conceptualización asociada a países, a través de los aportes de los Mercantilistas, de Adam Smith con la competitividad basada en ventajas absolutas, de David Ricardo con el énfasis en las ventajas comparativas, y más recientemente con los neoclásicos a través del Teorema de Heckscher – Ohlin, las dotaciones factorial y la especialización de los países en función de esa abundancia de recursos.

Pero este abordaje no ha sido el único, sino que se puede comprender la competitividad desde el punto de vista empresarial y territorial. En el primer caso, si bien Porter (1986, 1991) ha permitido un avance muy importante en términos de la comprensión de la organización, las fuerzas que interactúan con su desempeño y las fuentes de ventajas competitivas, en los últimos años se han incorporado elementos adicionales vinculados con el capital social, la tecnología, la gestión del conocimiento, el poder de la información y la preservación del medio ambiente, como factores

adicionales para la comprensión y la búsqueda de mayores niveles de competitividad.

En cuanto a la competitividad territorial, se buscan identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora para potenciar la competitividad de las organizaciones que hacen vida en ese territorio, a través del fortalecimiento de un marco regulatorio y la promoción de programas y políticas que permitan ese desarrollo integral y sostenible de la región.

Las mediciones a diferentes niveles, país, territorio y empresa han ido incorporando los avances en las investigaciones. De manera particular en la competitividad territorial destaca la propuesta de Fonseca (2012) y para las microempresas la del mapa de competitividad del Banco Interamericano de desarrollo (BID) y la adaptación de Saavedra (2012).

Para el caso de Ecuador si bien forma parte como país de las mediciones de competitividad a nivel internacional, las investigaciones territoriales y empresariales son limitadas y de manera particular en la provincia de Cotopaxi, lo cual dificulta los avances en términos de políticas públicas para la consolidación y fortalecimiento

de las actividades económicas, vinculadas principalmente al sector agropecuario, servicios y comercio.

Partiendo de esta necesidad, a través del proyecto de Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria y las micro y pequeñas empresas (mipymes) de la provincia de Cotopaxi, se desarrolló un estudio que permitió la medición de la competitividad territorial y sectorial en áreas estratégicas, identificando oportunidades de mejora y de intervención en términos territorial y empresarial.

Este libro recoge los principales hallazgos de dicho estudio, partiendo de una revisión de la literatura en el área de competitividad, que se abordó en el capítulo I, considerando temas como la evolución de su definición, la ventaja competitiva, la competitividad sistémica y empresarial, así como las mediciones existentes a diferentes niveles.

En el capítulo II se introduce el análisis del entorno, pues como parte de las estimaciones de competitividad es necesario su comprensión en los niveles macro, meta y meso, para lo cual se presentan las principales herramientas para su abordaje. Se hace énfasis en el análisis del entorno en la provincia de Cotopaxi, como punto de partida

de la medición de la competitividad territorial que se presenta en el capítulo III.

Los siguientes capítulos, del IV al VIII, muestran los resultados alcanzados en términos de competitividad sectorial en el cantón Latacunga (capital de la provincia), siguiendo la metodología de Saavedra (2012), que representa una adaptación del mapa de competitividad del BID. Los sectores analizados guardan relación con aquellos más importantes en términos de la actividad económica del cantón y de su dotación factorial, como son el florícola, manufactura, comercio, turismo, lácteos.

De este análisis de competitividad, tanto territorial como empresarial, se desprenden algunas ideas básicas que caracterizan la actividad económica del territorio. Entre ellas destacan la existencia de micro y pequeñas empresas que son el pilar principalmente en los sectores lácteos, comercial y de turismo, mientras que, en el sector manufacturero, si bien existen grandes empresas, siguen siendo la menor proporción de los establecimientos que hacen vida en la provincia y en el cantón. En el caso particular del sector florícola, la presencia de grandes empresas está vinculada con la actividad exportadora.

En términos generales se identificaron debilidades relacionadas con el propio tamaño de las empresas (micro y pequeñas), asociadas con la dimensión de talento humano, la planeación estratégica y la innovación. En el primer caso, es recurrente la rotación de personal, las prácticas deficientes de contratación, despido, y capacitación de la mano de obra, en caso de que no sean familiares, lo cual es frecuente en este tipo de empresas.

Por otro lado, se tiene que la escasa o nula existencia de un plan estratégico, limita las posibilidades de planificación, en términos de la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos, que dificultan contar con planes operativos, indicadores de seguimiento y elaboración de presupuestos.

En el último caso, las limitaciones de innovación en los productos, asociados además con la deficiente gestión ambiental y el cumplimiento de estándares de calidad, restringen la permanencia de muchos establecimientos, salvo en el caso del sector florícola, que su actividad de exportación demanda la satisfacción de normativas internacionales, es por ello, que es el sector entre los analizados que obtuvo el mejor índice de competitividad.

A partir de estos hallazgos, se proponen en los capítulos IX y X considerar la incorporación de una nueva visión de desarrollo en términos de sostenibilidad y las estrategias para generar mayor valor agregado en función de la cooperación, a través de nuevos modelos de negocios en particular para las empresas micro y pequeñas que constituyen el tejido empresarial del cantón.

Esta nueva concepción de la competitividad, demanda considerar factores como la preservación del medio ambiente y sus servicios ecosistémicos para satisfacer las necesidades de la población. En la actualidad se hace inminente hablar de una vinculación necesaria y vital entre el desarrollo sostenible, la competitividad y las iniciativas emprendedoras. La competitividad empresarial debe ser, por tanto, evaluada en función de indicadores ambientales, sociales, y no únicamente en términos económicos, incluso si analizamos la competitividad de micro y pequeñas empresas.

Se proponen en este sentido estrategias que permiten mejorar la competitividad en especial de las micro y pequeñas empresas, a través de la implementación de modelos de asociatividad, responsabilidad social empresarial y nuevos

modelos de negocios enmarcados en la economía colaborativa y la economía circular.

Agradecemos el apoyo ofrecido por la Universidad Técnica de Cotopaxi, que permitió el desarrollo de la investigación a través del estímulo para la conformación del grupo de investigación y el proyecto de Fortalecimiento de Economía Popular y Solidaria y las Pymes de la provincia de Cotopaxi.

Los autores

I

CAPÍTULO

LA COMPETITIVIDAD, DE LA DEFINICIÓN A LA MEDICIÓN

Hernández Medina, Patricia

La competitividad, evolución de su definición

La competitividad posee un sin número de definiciones, que dependen del momento histórico y del nivel que se trate, ya sea de empresa o de un país. Para López, Méndez y Dones (2009), la competitividad “en términos generales, se refiere a la habilidad de una entidad de mantener una posición destacada en determinados mercados, que le permita un crecimiento y desarrollo económico y social elevado y sostenido” (p. 126). Por su parte, para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1992) la competitividad puede ser entendida como: “el grado por el cual una nación puede, bajo condiciones de comercio y mercados libres, producir bienes y servicios que soporten el test de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantienen y expanden el ingreso real de la población” (p. 237).

Históricamente, la competitividad ha sido un término empleado desde el mercantilismo y asociado a la riqueza o el valor de una nación, basada en el intercambio comercial, que permite exportar bienes para satisfacer necesidades de otros países, en un juego considerado suma cero, en donde unos tienen superávit en la balanza comercial y otros déficits.

Para los clásicos, la competitividad se generaba a partir de la especialización de cada país en aquello para lo cual tiene ventajas absolutas, tal como lo propone Adam Smith en 1776, que implica la eficiencia a través del uso de la menor cantidad de factores productivos, reduciendo los costos y mejorando la rentabilidad. Se relaciona, por tanto, con un concepto de productividad.

Posteriormente, David Ricardo en 1817, considerando la Teoría de la Ventaja Absoluta, planteó el concepto de ventaja comparativa, que consiste en que un país debe especializarse en aquello que presenta la mayor ventaja absoluta y que produce a los menores costos, es decir, ese país debe exportar ese tipo de bien e importar aquello en lo que tenga desventajas absolutas, asociando todo ello al concepto de costo de oportunidad.

Esta teoría de la ventaja comparativa requiere de supuestos que difícilmente son identificados en la realidad, asociados a la libertad de entrada y salida en los mercados, la perfecta movilidad de factores entre países e industrias y la ausencia de externalidades, entre otros.

Con los Neoclásicos se propone en cambio, una especialización basada en la abundancia de factores o la dotación factorial, de tal manera que los países se especializarán en los bienes cuyos insumos de producción sean abundantes, en lo que se llamó el Teorema de *Heckscher – Ohlin*; de tal forma que “un país o una región tenderá a ser exportadora neta de los productos y/o servicios factoriales «relativamente abundantes» en su geografía e importadora neta de aquellos bienes y/o servicios factoriales «relativamente escasos»” (García, León y Nuño, 2017, pp. 776-777).

En tal sentido, Fagerberg, Srholec y Knell (2007), hacen un análisis considerando los argumentos de Schumpeter, basados en la innovación para explicar el ¿por qué algunos países se desempeñan mucho mejor que otros países? En dicho estudio para una muestra de 90 países, con distintos niveles de desarrollo para el período 1980 – 2002, se tomaron en cuenta cuatro aspectos diferentes de la competitividad, como lo son: tecnología, capacidad, demanda y precio, haciendo mayor énfasis en los tres primeros elementos.

Con el estudio referido se demostró la preeminencia de la tecnología, la capacidad y la competitividad de la demanda para el crecimiento y el desarrollo de los países, mientras que, en términos generales, la competitividad de los precios parece tener menor importancia.

Si bien a nivel país la competitividad se asocia al comercio internacional y a las ventajas de las que se disponen, sean absolutas, comparativas o basadas en la abundancia factorial, a lo largo de los años también se ha analizado la competitividad empresarial. Es así como Porter (1986) plantea un modelo de organización industrial basado en la ventaja y la estrategia competitiva, en el cual reconoce la influencia de la estructura del sector o del entorno, y a partir de allí las estrategias que se diseñan para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

La Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es definida por Porter (1991) como aquella que “nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ellos” (p. 20); puede entonces enmarcarse en el liderazgo en costos y en diferenciación, de manera tal que se generan estrategias competitivas, para mantener ese tipo de ventaja y su rentabilidad.

Estas estrategias según Porter (1991) están asociadas con dos factores determinantes, el primero la rentabilidad del sector o el atractivo que tiene la industria, que está basado en los factores o fuerzas competitivas de las cuales depende y la segunda, la posición competitiva que tiene la empresa.

Con respecto al primer factor, estas estrategias, por tanto, demandan la comprensión de las cinco fuerzas competitivas, que dependerán del sector industrial donde opere la organización y determinarán su rentabilidad. Estas fuerzas, como se muestra en la figura 1, denominada el Diamante de Porter, están compuestas por la rivalidad entre los competidores, la entrada de potenciales competidores (barreras de entrada al mercado), el poder de negociación con los proveedores, la amenaza de nuevos productos sustitutos y el poder de negociación de los compradores.

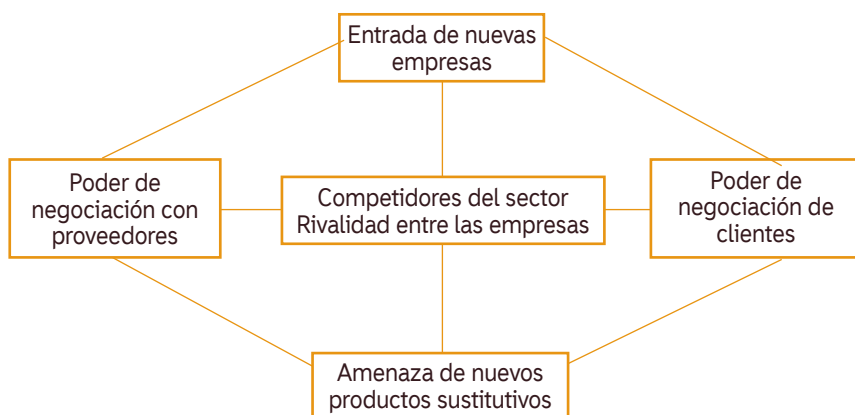


Figura 1. Diamante de Porter: Las cinco fuerzas competitivas

Nota: Adaptado de Porter (1991), p. 23

Estas cinco fuerzas definen la estructura del sector o de la industria y a su vez, la rentabilidad de las empresas que la conforman, el manejo de estas fuerzas a través de las estrategias competitivas influirá en la capacidad de la empresa por obtener tasas de rendimiento por encima del promedio.

En este sentido, la empresa deberá considerar aspectos como las amenazas de competidores potenciales y de productos sustitutos perfectos o no. En

el primer caso, las barreras de entrada al mercado serán determinantes, se deben considerar, por tanto, aspectos como el acceso al financiamiento, los canales de comercialización, la lealtad a la marca, los costos propios y el liderazgo en costos que podría generar la empresa que entra, el entorno de políticas públicas, entre otros elementos. En el segundo caso, la posibilidad de nuevos sustitutos dependerá en buena medida de los consumidores, los niveles de sustitución en términos de elasticidades cruzadas y cómo reaccionan a los cambios de los precios de esos bienes alternativos, con lo cual, la diferenciación del producto, los costos y los precios a los cuales se comercialicen esos sustitutos, serán fundamentales para concretar la amenaza.

El poder tanto de clientes como de proveedores, afectarán la rentabilidad, en el sentido que, mientras mayor capacidad de negociación tengan los proveedores y los clientes, la diferencia entre costos y precios de venta será menor. El poder de negociación de los proveedores está asociado con la capacidad de sustitución de insumos, la cantidad de proveedores existentes, la posibilidad de integración de esos proveedores y el peso del sector en la compra de ese tipo de insumos.

Con relación al poder de los clientes, Porter (1991) habla del "apalancamiento de la negociación" y la "sensibilidad al precio"; en el primer caso, se relaciona con la cantidad de clientes existentes, su capacidad de asociación o integración y la proporción de sus compras con respecto al total del mercado; mientras que la sensibilidad de los consumidores a los cambios de precios guarda relación con la elasticidad precio de la demanda, y cómo reaccionan los consumidores a los cambios de precios; si los consumidores son pocos sensibles, su poder de negociación será más bajo, pues el bien tendrá pocos sustitutos y habrá más lealtad a la marca, asociados a altos niveles de satisfacción o de utilidad.

Con respecto al segundo factor de la estrategia competitiva, sobre la posición de la empresa en el sector, existen dos ventajas competitivas que pueden poseer, los costos bajos y la diferenciación, lo cual "da lugar a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costos, concentración en costos y concentración en diferenciación" (Porter, 1991, p. 11).

En el liderazgo en costos, la empresa logra tener los costos medios más bajos del sector, mediante economías de escala, reducción de precios de los factores, eficiencia tecnológica, entre otros. Mientras que la diferenciación busca satisfacer las necesidades del cliente, darle un valor agregado al comprador, construir una percepción de que su producto es único o que a la vista de los consumidores no existan sustitutos cercanos.

Con respecto a la concentración, la empresa selecciona un segmento del mercado, y trata de lograr un liderazgo en costos o la diferenciación en ese segmento, que no está considerado por el resto de los competidores. La implementación de cualquiera de las estrategias genéricas debe considerar el liderazgo, la cultura organizacional y la planeación estratégica, y por supuesto, la identificación de la ventaja competitiva a través de la cadena de valor, como herramienta de diagnóstico.

De esta forma, identificar las fuentes de la ventaja competitiva pasa por el análisis de la cadena de valor, que según Porter (1991) está inmersa en lo que denomina sistema de valor, pues incluye el entorno, a los proveedores, al canal y a los clientes, que se vincula a dicha cadena porque "cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor" (p. 52).

De esta forma, la cadena de valor está conformada por actividades de apoyo y actividades primarias, como se muestran en la figura 2. Las actividades de apoyo no son el eje fundamental o medular de la operación o de la unidad de negocios, son servicios que contribuyen con el logro de los objetivos, integradas por la gestión del talento humano, los activos con que cuenta la empresa (infraestructura), avances tecnológicos requeridos por el proceso, y compra de insumos (abastecimiento).

Mientras que la reestructuración de la cadena de valor conlleva “un proceso de producción diferente, diferencias en la automatización, ventas directas, nuevo canal de distribución y materia prima, integración vertical hacia adelante o atrás, cambiar ubicación de las instalaciones en relación a los proveedores y clientes, nuevos medios de publicidad” (Porter, 1991, pp. 124-125), esa reconfiguración demanda de creatividad, innovación y disposición al cambio, pues podría proporcionar a la organización la posibilidad de mantenerse en el mercado a largo plazo y lograr su sostenibilidad.

En cuanto a la diferenciación, como la segunda ventaja competitiva, “una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores” (Porter, 1991, p. 137), y al igual que el liderazgo en costos, es el resultado de la cadena de valor.

Esta diferenciación está asociada a la exclusividad para satisfacer las necesidades de los clientes, producto de las decisiones en cuanto a las políticas que tome la empresa y a los eslabones, ya sea en la misma cadena de valor, con el proveedor y con el canal, dado que genera utilidad por estar el producto en el sitio y en el momento en el que se necesita.

Si bien el aporte realizado por Porter (1986, 1991) es trascendental en términos de la competitividad empresarial, del análisis general de la literatura existente sobre el tema pareciera que no existe un consenso entre las definiciones de competitividad, pues depende del nivel que se explore (Krugman, 1994 y 1996). Algunos autores de los mencionados profundizan en la competitividad país, mientras otros lo hacen en la competitividad de la empresa. En todo caso, es a partir de Porter, que los diferentes autores consideran la diferenciación entre la ventaja competitiva para las empresas y para las naciones, realizando aportes a los modelos planteados.

Es así como, partiendo de este enfoque de Porter (1991), Bueno (1996) analiza la competitividad en un contexto global e incorpora otras fuerzas, considerando diez fuerzas competitivas en lugar de cinco. Estas fuerzas están asociadas con nuevos competidores, nuevos productos, el poder de proveedores y clientes y lo que llamó el poder negociador de los agentes frontera, tal como se muestra en la figura 3.



Figura 3. El Modelo de las diez fuerzas

Nota: Bueno (1996), p. 127

En este modelo de las diez fuerzas, Bueno (1996) incluye dentro de los competidores a la competencia internacional, y en los nuevos productos, a la posibilidad de competencia de otros sectores, mientras que incorpora una fuerza asociada al poder de los agentes frontera, que están relacionados con los poderes públicos, los propietarios y la sociedad, además de los ya mencionados por Porter (1986) como son los proveedores y clientes.

Además de estas incorporaciones al Modelo de las Cinco Fuerzas, se plantearon posteriormente otras fuentes de ventajas competitivas o de generación de valor, aunque no solo están asociadas al liderazgo en costos y a la diferenciación. Treacy y Wierzema (1995) plantean lo que denominaron las disciplinas de valor: excelencia operacional, liderazgo del producto y conocimiento del consumidor.

La excelencia operacional está relacionada con la eficiencia, en el sentido que se busca mejorar y optimizar los procesos, mientras que el liderazgo del producto trabaja en función de proporcionar al mercado un producto de

calidad, con importantes innovaciones, que los diferencie de la competencia y los haga a la vista de los consumidores únicos, esto se logra a través del conocimiento de esos compradores potenciales, proporcionando un producto casi para cada comprador, o al menos que así sea percibido, permitiendo la lealtad de ese consumidor.

Esta estrategia de la innovación como mecanismo de creación de valor, fue reforzada posteriormente por Kim y Mauborgne (2008) en lo que se llamó la estrategia del océano azul, con la que se propone que deben explorarse nuevos mercados, nuevas necesidades y nuevos consumidores a través de productos de calidad a bajo precio, y dejar de seguir haciendo esfuerzos en un océano rojo en el cual ya existen competidores y productos.

Los trabajos de Bueno, específicamente el de Bueno, Salmador y Merino (2008), también analizaron otra fuente de creación de valor, a través del capital o recursos intangibles, en lo que llamaron el capital intelectual en la economía del conocimiento, argumentando que es una fuente de ventaja competitiva para la empresa, que fortalece su sostenibilidad. De tal manera, que podría ser definido como la:

Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización en el mercado (Bueno, Salmador y Merino, 2008, p. 53).

Este concepto de capital intelectual ha sufrido una evolución, tal como plantean los autores, incorporando el enfoque financiero – administrativo, el estratégico – corporativo y el social – evolutivo. En el primer enfoque, se consideraban inicialmente elementos como el cliente, los recursos financieros, los recursos humanos, los procesos y la renovación, pero en los últimos aportes en este camino, se incluyeron únicamente el talento humano, la cultura organizacional y a los clientes.

En el enfoque estratégico en la actualidad, también se considera el talento humano y organizacional, pero se incluyen elementos tecnológicos y

relacionales. Por último, el enfoque social – evolutivo, coincide en señalar lo humano y organizacional, pero también lo tecnológico, lo relacional del negocio y lo social.

A partir de los lineamientos mencionados, Bueno, Salmador y Merino (2008) proponen cinco componentes: 1) el capital humano constituido por valores, aptitudes y capacidades, 2) el capital organizativo, que corresponde a la cultura, la estructura, el aprendizaje organizativo y los procesos, 3) el capital tecnológico, donde se incluyen los avances en I+D (Investigación y Desarrollo), la dotación tecnológica, la propiedad intelectual e industrial, 4) el capital del negocio vinculado a las relaciones con clientes, proveedores, aliados, competidores y 5) el capital social, circunscrito a las relaciones internas, con accionistas, con organizaciones del medio, con gobiernos locales y regionales, y con la sociedad en general.

Este capital intelectual provee de los activos intangibles de la organización que, en conjunto con los activos tangibles, son la fuente de la ventaja competitiva y la creación de valor.

Otras consideraciones fueron incorporadas en el análisis de la competitividad, en términos de la preservación del medio ambiente. Cerda (2003) planteó la relación de la empresa con el medio ambiente en término de "las regulaciones ambientales internas o externas al país, la búsqueda de la eficiencia productiva, las presiones de los consumidores, la estrategia publicitaria, la oportunidad de negocio o simplemente la conciencia ambiental de sus directivos" (p. 3).

De esta forma, una empresa puede contribuir con el desarrollo sostenible, considerando el fortalecimiento de las dimensiones que este abarca en el contexto de su organización; se habla, por tanto, de la dimensión social o relacional, la dimensión económica o la propia rentabilidad de la empresa, la dimensión política o la gobernanza de su institución y el cuidado del medio ambiente, como primer eslabón para el logro de la sostenibilidad ambiental y la preservación de los umbrales planetarios. De esta manera, se trata de que las dimensiones se interrelacionen y formen un delicado ecosistema para el logro de la ventaja competitiva de la empresa.

En este recorrido histórico, el concepto y las fuentes de ventajas competitivas han cambiado, hacia sistemas más complejos y dinámicos, interrelacionados.

Si bien las fuentes de competitividad inicialmente estuvieron asociadas con la división del trabajo, la calidad, la gestión organizacional y financiera, la cultura y la productividad, los factores macroeconómicos y de política local, posteriormente se incorporaron la tecnología, la gestión del conocimiento, el poder de la información y la preservación del medio ambiente (Peñaloza, 2005).

La competitividad sistémica y empresarial

Al hablar de competitividad tal como se ha planteado, es necesario definir el nivel en que la misma se encuentra. Los niveles de competitividad están definidos como macro o agregado y micro o empresarial. En el primer caso se consideran variables asociadas al país, como "rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas y, ... la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo" (Lombana y Rozas, 2008, p. 6); pero es necesario indicar que pareciera no existir consenso en hablar de competitividad a nivel país (productividad o generación de valor agregado) o del ambiente competitivo que se genera en un país, lo que dificulta llegar a un acuerdo en cuanto a su medición.

En el segundo caso, el nivel de competitividad micro o empresarial, hace referencia a la generación de valor en empresas o sectores y en la que se consideran aspectos como "la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo, como la investigación y desarrollo, además de las estrategias gerenciales" (Lombana y Rozas, 2008, p. 7).

La conexión entre el nivel macro y el nivel micro es el denominado nivel meso, que da lugar a la competitividad sistémica. La simbiosis entre estos niveles genera un concepto de competitividad que está asociado con la comparación "entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro" (Lombana y Rozas, 2008, p. 23).

Competitividad sistémica

El modelo de competitividad sistémica desarrollado por el Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) tal como establecen Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996), señala que "la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro" (Cabrera, López y Ramírez, 2011, p.15).

Difícilmente se podría generar competitividad en una empresa, si no se logra la sinergia entre los distintos niveles, de manera que se requiere de la interacción de las políticas gubernamentales, de un conjunto de incentivos regionales, del apoyo de las distintas organizaciones e instituciones de la sociedad.

Según Ferrer (2005), el nivel macro es el compuesto por el conjunto de condiciones macroeconómicas estables, particularmente asociadas a las políticas cambiaria, comercial, monetaria y fiscal del país. Por su parte, el nivel meso está referido a políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por diversas instituciones. El nivel meta describe a la gobernabilidad y competitividad industrial, incluye las condiciones básicas para estimular la creación y sostenibilidad de las empresas; por último, el nivel micro, constituye los requerimientos tecnológicos e institucionales, conformados por la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua, asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades.

De esta forma, Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996), indican que el nivel macro incluye las políticas presupuestarias, monetaria, fiscal, de competencia, cambiaria y comercial; mientras que el nivel meta considera a los factores socioculturales, valores, capacidad estratégica; el meso las políticas sectoriales y el micro guarda relación directamente con la empresa; es así como la competitividad que integra los aspectos externos a la empresa viene dada por los niveles meta, macro y meso, mientras que el nivel micro trata los aspectos internos de la empresa, tal como se puede detallar en la figura 4.



Figura 4. Factores determinantes de la competitividad sistémica

Nota: Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996), p. 41

A partir de este modelo de competitividad sistémica, se habla de la competitividad a nivel país, región y empresa (Cabrera, López, Ramírez, 2011). En el caso del nivel país, desde 1989 se publica un reporte del Índice de competitividad, IMD, así como el reporte de Competitividad Global, que se detallarán en la próxima sección.

En cuanto a la competitividad regional, en los diferentes estudios se consideran diversos factores como los aspectos financieros, el entorno, la gestión, el talento humano, la innovación, la tecnología, la infraestructura, entre otros (Cabrera, López, Ramírez, 2011). Otros autores agrupan estos factores en pilares, como es el caso de Mancha, Moscoso y Santos (2017), que en su estudio para la estimación de un índice de competitividad regional en España, consideran tres pilares básicos: capital productivo, capital humano y capital público en la localidad. Los autores relacionan el capital productivo con la cultura empresarial, la especialización de la localidad, la internacionalización, la innovación, el clima industrial, la disponibilidad de capital, los factores institucionales y la disponibilidad de mano de obra.

En cuanto al capital humano del territorio, éste guarda relación con la fuerza de trabajo calificada, la cualificación de empresarios, el nivel de educación superior y posgrados, y la disponibilidad de esa fuerza de trabajo; mientras que el capital público está asociado con las infraestructuras de conocimiento, transporte y comunicaciones y la imagen atractiva del territorio (Mancha, Moscoso y Santos, 2017).

Competitividad Empresarial

Existen un sinnúmero de definiciones de la competitividad empresarial, pero tal como plantean Cabrera, López y Ramírez (2011), los conceptos coinciden en al menos ciertos elementos: "la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación" (p. 23).

La competitividad empresarial hace referencia, por tanto, a los aspectos micro o internos de la competitividad sistémica, que para López, Méndez y Donoso (2009) guarda relación con "estar presentes en los mercados, obteniendo beneficios, consolidando su presencia y su capacidad de producir bienes y servicios que son demandados en los mercados" (p. 126).

La vinculación entre los aspectos internos y externos también la proponen Mora, Vera y Melgarejo (2015), quienes establecen que la competitividad empresarial "está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad" (p. 80).

Igualmente lo plantea Lall (2001), quien considera que la competitividad del país se basa en la competitividad micro o empresarial, y ésta a su vez, se fundamenta en los mercados y en la capacidad de aprender a través de las habilidades empresariales que no deja de lado el modelo del Diamante propuesto por Porter (1986). Lall (2001) plantea tres tipos de mercados: de incentivos, de factores e institucionales. En el primero, "se encuentran: la política macroeconómica, la política comercial y la regulación industrial", por su parte en los mercados de factores "incluyen: capacidades, tecnología y proveedores", mientras que en los mercados institucionales "están la educación y capacitación, el soporte tecnológico y las instituciones financieras" (Horta y Serrano, 2008, p. 8).

Específicamente en la competitividad empresarial se han desarrollado diversos estudios para América Latina, como los de Quiroga (2003), Rubio y Aragón (2006), De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009), Saavedra (2012), Saavedra, Milla y Tapia (2013) y más recientemente, Ibarra, González, Demuner (2017). Cada una de estas investigaciones consideraron diferentes factores para medir la competitividad empresarial, entre los que destacan el entorno la tecnología e innovación, el mercadeo, el talento humano, el liderazgo de la gerencia, la producción y logística, interacción con proveedores y compradores, los recursos financieros, entre otros.

Específicamente el estudio de Cabrera, López y Ramírez (2011) propone 14 factores de competitividad empresarial, entre los que se encuentran la innovación, el capital humano, la calidad, tecnología, conocimiento del mercado, investigación y desarrollo, asociatividad, estrategias empresariales, diferenciación, productividad, precios, gestión financiera, cultura organizacional y servicio. De esta forma, la investigación de la competitividad empresarial "debe ser mirada y estudiada desde la complejidad, por su carácter sistémico y policausal, dado que el logro de esta no es el resultado de un solo proceso, sino de la interacción de múltiples factores internos y externos" (Cabrera, López y Ramírez, 2011, p. 42).

Medición de la competitividad

Al hablar de medición de la competitividad, se debe considerar el nivel del estudio, ya sea éste territorial (país, región, municipalidad, cantón), o a nivel industrial o sectorial, que se encuentra íntimamente relacionado con las empresas. En la actualidad existen dos metodologías que se emplean a nivel internacional y que han sido desarrolladas por el *Institute for Management and Development*, a través del índice IMD, y la segunda por la Universidad de Harvard para el *World Economic Forum* (WEF). Asimismo, también se tiene una para el nivel empresarial, elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), denominada Mapa de Competitividad, que permite realizar un análisis de las pequeñas y medianas empresas para determinar su competitividad, desarrollada por Saavedra (2012).

Además, han surgido otras propuestas de medición a nivel regional o de territorios, generadas a partir de los factores externos, es decir, los niveles macro, meso y meta, que se fundamentan en las metodologías existentes a

nivel internacional, y permiten analizar la competitividad en aras de generar oportunidades de desarrollo territorial, tales son los casos de Benzaquen, del Carpio, Zagarra y Valdivia (2010), Fonseca (2012), y Cabrero, Orihuela, Ziccardi (2003), por ejemplo.

Medición de la Competitividad a nivel país

El IMD o Índice de competitividad (World Competitiveness Ranking), se publicó por primera vez en 1989, y ha permitido analizar y clasificar la competitividad por país, para lo cual estudian 337 criterios de 63 países, de acuerdo con el reporte del año 2020.

Con respecto al índice, el IMD mide la capacidad de generar valor agregado por parte de los países (Solano, Pérez y Uzcátegui, 2017), que pasa por la competitividad de las empresas y se sostiene a partir de este entorno competitivo. Para la estimación se consideran cuatro factores asociados con la eficiencia del gobierno, la infraestructura, el desempeño económico y la eficiencia empresarial, con más de 300 indicadores, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Factores del Índice de competitividad (IMD)

Grupos	Indicadores parciales
Desempeño económico	Economía doméstica
	Comercio internacional
	Inversión extranjera
	Empleo
Eficiencia del gobierno	Finanzas públicas
	Política fiscal
	Legislación para los negocios
	Marco social
Eficiencia de las empresas	Productividad y eficiencia
	Mercado Laboral
	Finanzas
	Prácticas Gerenciales
	Actitudes y valores

Infraestructura	Infraestructura básica
	Infraestructura tecnológica
	Infraestructura científica
	Salud y medio ambiente
	Educación

Nota: López, Méndez, Dones, 2009, p. 128

Con esta información se generan tres tipos de índices, el de competitividad mundial, el de competitividad digital mundial y el de talento mundial, a partir de datos de las regiones o países (163 criterios) y de panel de expertos (92 criterios), tal como presenta el *World Competitiveness Center* (2020).

Por su parte, el índice del *World Economic Forum*, WEF, se define como índice de competitividad global, que "toma de base la teoría de Michael Porter; el cual hace explícita la diferencia en el nivel de análisis, de un nivel macro y micro cuando se toma a un país como unidad de análisis" (Solano, Pérez y Uzcátegui, 2017, p. 126).

En la última actualización del índice (4.0) que fue introducida en 2018, la información se consolida en cuatro dimensiones: el entorno o ambiente propicio, el capital humano, los mercados y el ecosistema de innovación, las cuales comprenden doce motores de la productividad o pilares. En el primer caso se consideran cuatro pilares, las instituciones, la infraestructura, adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la estabilidad macroeconómica (*World Economic Forum*, 2019).

En el capital humano se consideran los pilares de salud y educación, en los mercados se analizan los de bienes, laboral y financiero, además del tamaño de esos mercados; en la última dimensión de ecosistema de innovación se estudian dos pilares: la dinámica de los negocios y la capacidad de innovación, tal como establece el reporte del año 2019 del *World Economic Forum*. Cada uno de estos pilares cuenta con indicadores que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Pilares e indicadores del índice WEF

Pilar	Indicador
Instituciones	Crimen organizado, tasa de homicidios, incidencia del terrorismo, capital social, confianza en los servicios de policía, transparencia en el manejo presupuestario, independencia del sistema judicial, eficiencia del marco jurídico y regulatorio, libertad de prensa, carga de las regulaciones gubernamentales, eficiencia del marco jurídico en la solución de controversias, uso de los servicios online del gobierno por parte de los ciudadanos, incidencia de la corrupción, derechos de propiedad, protección de la propiedad intelectual, calidad en la gestión del territorio, fortaleza de las normas de auditoría y contabilidad, regulación de los conflictos de intereses, gobernanza de los accionistas, el gobierno garantiza la estabilidad de las políticas, respuesta del gobierno al cambio, adaptabilidad del marco jurídico a los modelos de negocio digitales, visión a largo plazo del gobierno, regulación de la eficiencia energética, regulación de la energía renovable, tratados vigentes relacionados con el medio ambiente
Infraestructura	Conectividad vial, calidad de la infraestructura vial, kilómetros de ferrocarril por cada 1.000 Km ² , eficiencia en los servicios de tren, conectividad aérea (aeropuertos), eficiencia de los servicios de transporte aéreos, conectividad del transporte marítimo, eficiencia de los servicios marítimos, acceso a la electricidad, calidad de la oferta eléctrica, seguridad en la exposición al agua potable, confiabilidad en el suministro de agua
Adopción de TIC	Suscripciones a la telefonía celular, ancho de banda móvil, ancho de banda internet fijo, suscripciones de internet de fibra óptica, usuarios de internet
Estabilidad Macro-económica	Inflación, dinámica de la deuda
Salud	Expectativa de vida
Habilidades	Promedio años de escolaridad, alcance de la capacitación del personal, calidad de la formación profesional, competencias de los graduados, competencias digitales en la población activa, facilidad para encontrar empleados cualificados, años de escolarización desde primaria hasta educación superior, pensamiento crítico en la enseñanza, relación alumnos/maestro en la enseñanza primaria
Mercado bienes	Distorsiones de impuestos y subsidios en la competencia, alcance del dominio del mercado, competencia en los servicios, prevalencia de las barreras no arancelarias, aranceles comerciales, complejidad de los aranceles, eficiencia del despacho de aduana

Mercado laboral	Redundancia en los costos, prácticas de contratación y despido, cooperación en las relaciones laborales y patronales, flexibilidad en la determinación de los salarios, políticas activas del mercado de trabajo, derechos de los trabajadores, facilidad para contratar mano de obra extranjera, movilidad laboral interna, dependencia de la gestión profesional, remuneración y productividad, tasa de impuestos laborales, relación entre las trabajadoras asalariadas y los trabajadores varones
Sistema financiero	Crédito doméstico del sector privado, financiamiento a pequeñas y medianas empresas, disponibilidad de capital de riesgo, capitalización del mercado, primas de seguro, solidez de los bancos, préstamos en mora, déficit de crédito, coeficiente de capital reglamentario de los bancos
Tamaño del mercado	Producto interno bruto, importaciones de bienes y servicios
Dinámica de los negocios	El costo de iniciar un negocio, el tiempo para iniciar un negocio, tasa de recuperación de la inversión, marco normativo de insolvencia, actitudes ante el riesgo, disposición a delegar autoridad, crecimiento de las empresas innovadoras, empresas que adoptan ideas disruptivas
Capacidad de innovación	Diversidad de la fuerza de trabajo, estado de desarrollo de organizaciones, convenciones internacionales, colaboración entre múltiples interesados, publicaciones científicas, solicitudes de patentes, gastos en investigación y desarrollo (I+D), instituciones de investigación destacadas, fundamentación de la decisión de compra de clientes, solicitudes de marcas

Nota: World Economic Forum (2019), pp. 614 - 625

Adicionalmente, se publica a nivel mundial el índice *Doing Business* del Banco Mundial, World Bank (2020) que, si bien no mide directamente la competitividad, permite analizar el comportamiento de 12 áreas de la actividad de los negocios para 190 países, agrupadas en 5 dimensiones: idea del negocio (inicio de operaciones y contratación de empleados), identificación de una ubicación (permisos de construcción, electricidad, registro de propiedad), acceso al financiamiento (obtención de crédito y protección de los inversiones minoritarios), el día a día de la operación (pago de impuestos, contrataciones con el gobierno, comercialización de productos) y negocio seguro (aplicación de ley de contratos y pago de deudas).

Medición de la competitividad a nivel regional - territorial

La competitividad del territorio ya sea una provincia, ciudad o municipio, está determinada no solo por sus condiciones naturales, sino por el desarrollo de las dimensiones institucionales, socioculturales, ambientales y económicas que hacen vida en ese territorio y propenden al logro de su desarrollo. Tal como lo plantea Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003) "las condiciones de competitividad están dadas no sólo por la localización geográfica sino también por la dotación de un conjunto de condiciones de producción e intercambio de bienes y servicios que pueden ser construidas" (p. 5).

De esta forma, la competitividad regional es considerada como "la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región" (Benzaquen, del Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010, p. 75).

Begg (2002) considera que la clave de esta competitividad regional o territorial está en la investigación, lo que él denomina "*Investability*"; además considera otros factores como los atributos locales, el capital público, el mercado de factores, el capital social, como el conjunto de relaciones horizontales y verticales, la gobernabilidad y las políticas públicas.

En su estudio Benzaquen, del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010) proponen un índice de competitividad regional fundamentado en cinco pilares: gobierno e instituciones, el desarrollo económico, la infraestructura productiva, el capital humano y la eficiencia de las empresas. En el primer caso, abarca un nivel micro en temas por ejemplo como leyes antimonopolio, un nivel macro relacionado con las políticas adoptadas por el gobierno, y un nivel institucional que se relaciona con preservan la confiabilidad y eficiencia de esas instituciones.

En el caso del desarrollo económico, se consideran elementos como el crecimiento económico, la capacidad de generar empleos y la inserción en un mundo globalizado. Por su parte, la infraestructura es concebida como la posibilidad de generar mayor productividad por el acceso a todos los servicios que requiere el desarrollo empresarial; mientras que el capital humano se considera como ese capital intangible generador de ventajas competitivas dentro de las organizaciones; y finalmente, la eficiencia de las empresas está relacionada con la adaptación de innovaciones y su

capacidad de generarlas (Benzaquen, del Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010). Los componentes del índice se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Componentes de los pilares para el índice de competitividad regional

Pilar	Factor	Variable medición
Desarrollo Económico	Tamaño económico	PIB real, PIB per cápita
	Crecimiento económico	Crecimiento PIB real y nominal
	Internacionalización	Exportación en valor, exportaciones como % PIB y volumen, dinámica exportadora
	Diversificación	Países destino y productos
	Empleo	PEA ¹ ocupada, PEA ocupada relativa, remuneración de ejecutivos, empleados y obreros
Gobierno e instituciones	Recursos recaudados	Recaudación directa y relativa
	Recursos transferidos	Ingresos por transferencias
	Gasto en inversión	Participación de la inversión en el gasto, gasto en inversión
	Seguridad pública	Delitos, faltas, terrorismo
	Presencia del estado	Escuelas de primaria y secundaria públicas, establecimiento de salud públicos, puestos policiales, existencia de municipios y gobierno local
Infraestructura	Energía	Energía eléctrica, clientes y consumo, clientes regulados y consumo regulado
	Red vial	Red vial nacional y su densidad, red departamental y su densidad, red vecinal y su densidad
	Transporte	Transporte terrestre y su densidad, transporte aéreo y su densidad, transporte de carga internacional en aeropuertos, transporte de carga de exportación en puertos
	Turismo	Hoteles 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, albergues, otros establecimientos
	Conectividad	Telefonía fija y su densidad, telefonía celular y su densidad

¹ Población económicamente activa (PEA)

Capital humano	Educación escolar	Comprensión de lectura y matemáticas en la primaria, comprensión de lectura y matemáticas en la secundaria
	Educación superior pública	Graduados de universidad pública y densidad, titulados de universidad privada y densidad
	Educación superior privada	Graduados de universidad privada y densidad, titulados de universidad privada y densidad
	Formación laboral	Centros de formación ocupacional y densidad
	Salud	Mortalidad infantil, expectativa de vida, morbilidad, cobertura medica
Eficiencia de las empresas	Productividad	Productividad media del trabajo, variación de la productividad media del trabajo, PEA ocupada
	Clima de negocios	Número de empresas, penetración y cobertura del sistema financiero, nacimiento de empresas, esfuerzo para desarrollar empresas, presencia de empresas exitosas
	Habilidades empresariales	Capacidad gerencial, visión de largo plazo, capacidad de adaptación e internacionalización
	Innovación	Existencia de productos / servicios innovadores, casos de empresas o personas innovadoras, creación de nuevos productos o servicios, mejora de técnicas y procesos, existencia de productos / servicios innovadores
	Generación de empleo	Acceso a puestos bien remunerados, oportunidades para independientes, empleo estable, nivel salarial, sobre costo laboral

Nota: Benzaquen, del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010), pp. 88 - 89

Posteriormente, Fonseca (2012) estimó un índice compuesto de cinco dimensiones, la económica-empresarial, sociodemográfica, institucional, ambiental e infraestructura, basado en el estudio de Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003), en el cual se establecen para cada dimensión, las variables analizadas y sus indicadores, con los pesos de cada uno.

La dimensión económica – empresarial consta de tres variables, el mercado laboral, la localización de las organizaciones y la disponibilidad de servicios que, a su vez, tal como se muestra en la siguiente tabla, se estiman a través de indicadores en los que cada uno tiene un peso; para cada dimensión el peso en el índice total es de 20%.

Tabla 4. Modelo de competitividad cantonal o municipal para la dimensión económica - empresarial

Variable	Indicador	Peso %
Mercado laboral	Razón PEA cantón / nacional	3%
	# asegurados empresa pública	3%
	# asegurados empresa privada o cuenta propia	1%
	% desempleo de largo plazo	2%
Localización de empresas	# empresas micro, pequeñas y medianas	3%
	# empresas exportadoras	3%
	Cantidad de exportaciones por cantón	3%
Disponibilidad de servicios	Razón consumo promedio de electricidad (kwh/habitantes)	2%

Nota: Fonseca (2012), p. 72

Para la dimensión sociodemográfica, se consideraron las variables de demografía, educación y seguridad, con indicadores como años de esperanza de vida, densidad poblacional, población pobre, población con discapacidad, nacimientos y defunciones para el primer caso; la cobertura de matrícula primaria y de secundaria, y los egresados de educación técnica, en la segunda variable; y en el caso de la seguridad se incluyen aspectos relacionados con los robos, homicidios y suicidios, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Modelo de competitividad cantonal o municipal para la dimensión socio - demográfica

Variable	Indicador	Peso %
Demografía	Años esperanza de vida	2%
	Razón densidad poblacional (población /Km²)	2%
	% Población pobre	2%
	# Población con discapacidad	1%
	# Nacimientos	1%
	# Defunciones	1%
Educación	% Cobertura matrícula primaria	2%
	% Cobertura matrícula secundaria	2%
	# Capacitados educación técnica	2%
Seguridad	Tasa de robo y hurto	2%
	Tasa de mortalidad por homicidios	2%
	Tasa de mortalidad por suicidios	1%

Nota: Fonseca (2012), p. 73

En lo que respecta a la dimensión de infraestructura, se incorporan variables como la infraestructura financiera, de salud, educativa, urbanística, vial y tecnológica, considerando indicadores como las entidades financieras, equipos básicos de atención integral en salud (EBAIS), escuelas y colegios, construcciones en metros cuadrados, red vial y conectividad a internet, como se detalla en la tabla 6.

Tabla 6. Modelo de competitividad cantonal o municipal para la dimensión de infraestructura

Variable	Indicador	Peso %
Financiera	# Entidades financieras bancos estatales y privados	3%
Salud	Razón habitantes por EBAIS	2%
Educativo	# de escuelas	2%
	# de colegios	2%
Urbanístico	Metros cuadrados en viviendas construidos	1%
Vial	Razón Km2 red vial/población	2%

Tecnología	Índice de brecha tecnológica	4%
	Razón conectividad internet por banda ancha (ctas/1000 hab.)	4%

Nota: Fonseca (2012), pp. 72 - 73

La dimensión institucional está estructurada por la gestión municipal y las instituciones, que vienen dadas por los indicadores de desarrollo y gestión municipal, planificación y participación ciudadana, gestión de servicios sociales y económicos, como se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. Modelo de competitividad cantonal o municipal para la dimensión institucional

Variable	Indicador	Peso %
Instituciones	# instituciones autónomas	4%
Gestión municipal	Índice evaluación pág. web	2%
	Índice de desarrollo y gestión municipal	5%
	Índice de planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas municipales	3%
	Índice de gestión de servicios municipales económicos	4%
	Índice de gestión de servicios sociales municipales	2%

Nota: Fonseca (2012), p. 73

Por último, y no menos importante, en términos de la preservación del medio ambiente y evitar la superación de los límites planetarios que comprometan el equilibrio de todo el ecosistema, tanto de su funcionalidad como de los servicios ecosistémicos, está la dimensión ambiental, conformada por el acceso y calidad del agua, el tratamiento de los desechos, las denuncias ambientales y la gestión municipal del ambiente, que se describen en la tabla 8.

Tabla 8. Modelo de competitividad cantonal o municipal para la dimensión institucional

Variable	Indicador	Peso %
Acceso y calidad del agua	Escala desigualdad en el acceso del agua	6%
	# lugares con banderas azules	4%
Tratamiento desechos	# centros de reciclaje	2%
Denuncias ambientales	# Denuncias ambientales	4%
Gestión municipal del ambiente	Índice de gestión de desarrollo ambiental	4%

Nota: Fonseca (2012), p. 73

Además de la propuesta de Fonseca (2012), García, León y Nuño (2017) en su estudio para el caso mexicano proponen un modelo de medición para el país, estado o provincia y municipio o cantón; empleando la metodología del análisis factorial, considerando unas dimensiones para el análisis de la competitividad que estuvieron conformadas por el desempeño económico, la economía basada en el conocimiento, el desempeño del mercado laboral, la educación y la salud, el capital humano calificado y la infraestructura y tecnologías de la información y comunicación (TIC's), lo que denominaron el Modelo de competitividad en tres niveles (MC3N).

Medición de la competitividad empresarial

La revisión teórica propuesta por Saavedra, Milla y Tapia (2013) plantea una serie de indicadores correspondientes a la planteado por cada autor, que intentan medir la competitividad empresarial, como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Indicadores para la medición de la competitividad empresarial

Indicador / Autor	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)	Martínez, Santero y Marcos (2009)
Indicadores externos			X		X	X
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					X
Mercadotecnia	X	X	X	X		
Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades directivas	X				X	X
Recursos Financieros	X	X	X		X	
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	
Logística		X				
Organización Interna			X		X	
Compras			X	X	X	
Investigación y desarrollo			X	X	X	X
Interacción con proveedores y clientes				X		
Internacionalización						X
Financiamiento						X

Nota: Saavedra, Milla y Tapia (2013), p. 19

Además de estos autores, tal como se mencionó anteriormente, existe la propuesta del Mapa de competitividad del BID, que "es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial

frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad" (Solano, Pérez y Uzcátegui, 2017, p. 128), el propósito por tanto, es lograr mejoras de la competitividad a través de planes de acción dentro de la organización.

La importancia de las pymes para los países de América Latina en términos de crecimiento económico y la generación de empleo, han determinado la creación de esta herramienta, que tal como manifiesta Saavedra (2012) "el Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la pyme" (p. 105). Esta competitividad empresarial depende, por tanto, del nivel país, del nivel de competitividad regional y obviamente, de la competitividad de la organización.

Este mapa integra aspectos internos de competitividad para el análisis, tales como: planificación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización contabilidad y finanzas, recursos humanos y gestión ambiental (Saavedra, 2012), con unos indicadores por dimensión que se presentan en la tabla 10.

Tabla 10. Mapa de competitividad del BID adaptado por Saavedra (2012)

Áreas	Indicadores
Planificación estratégica	Proceso de planeación estratégica
	Implementación de la estrategia
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad
	Sistema de calidad
Comercialización	Mercado Nacional: Mercadeo y ventas
	Servicios, distribución
	Mercado exportación: plan exportador
	Producto, competencia y mercadeo
	Distribución física internacional
	Aspectos de negociación
	Participación en misiones y ferias

Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad
	Administración financiera
	Normas legales y tributarias
Recursos Humanos	Aspectos generales
	Capacitación y promoción del personal
	Cultura organizacional
	Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa
	Estrategia para proteger el medio ambiente
	Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
	Administración del desperdicio
Sistema de información	Planeación del sistema
	Entradas, procesos y salidas

Nota: Saavedra (2012), p. 119

La importancia de la utilización de esta metodología radica en su aplicabilidad en el análisis de la competitividad de las pequeñas y medias empresas que son relevantes en el desarrollo económico nacional y local de la mayoría de los países de América Latina.

De esta forma, la medición de la competitividad dependerá del nivel, país, región o empresa, y del objetivo de la medición, sin dejar de lado que en la actualidad se han incorporado nuevas fuentes de ventajas competitivas relacionadas con el capital intangible, conocimiento y capital social, y con la preservación del medio ambiente.



REFERENCIAS

- Begg, I. (2002). 'Investability': The Key to Competitive Regions and Cities. *Regional Studies*, 36 (2), 187 – 200.
- Benzaquen, J., del Carpio, L., Zegarra, L., y Valdivia, C. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69 - 86
- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Ed. Pirámide, pp. 127.
- Bueno, E., Salmador, Ma. Y Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 6 (2), 43 -63.
- Cabrera, E., Orihuela, I. y Ziccardi, A. (2003). Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para las ciudades mexicanas. *Documento de Trabajo 139*, División de Administración Pública CIDE, 1 – 36
- Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011). La Competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio, *Documentos de investigación Administración de Empresas N° 4*, Ediciones Fundación Universidad Central, Bogotá, Colombia, pp. 54
- Cabrero, E., Orihuela, I., y Ziccardi, A. (2003). Ciudades competitivas- ciudades cooperativas: conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas. *Documento de trabajo*, 139, 32.
- Castillo, C., y Machado, C. (2010). Concepciones teóricas referentes a la definición de la competitividad. *Bogotá: EUMED*.
- Cerda, A. (2003). Empresa, competitividad y medio ambiente. *Panorama Socioeconómico*, Mayo (26), 1-11

- De la Cruz, I., Morales, J. y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En las memorias del *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA)*. San Luis Potosí, México. 17-19 de mayo.
- García, J., León, J. y Nuño, J. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y Administración*, 62, 775-791. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2017.04.003>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista CEPAL*, N° 59, 39-52
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XI (1), 149-166
- Fonseca, R. (2012). Índice de competitividad territorial aplicado a los cantones de Heredia. *Economía y Sociedad*, 42, 67 – 86.
- Horta, R. y Serrano, M. (2008). Construyendo un índice de competitividad para la Economía Uruguaya. *Documento de trabajo marzo-2008*, 1-16
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18 (35), 107-130, <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Kim, Ch. y Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogotá D.C, Colombia, Norma
- Krugman, P. (1994), Competitiveness: a dangerous obsession. *Journal Foreign Affairs*, Volumen 3. New York, Free Press.
- Krugman, P. (1996). Making Sense of the Competitiveness Debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), 17 - 25

- Lall, S. (2001). Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Development*, 29 (9), 1501-1525
- Lombana, J. y Rozas, A. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 26, 1-38
- López, A., Méndez, J. y Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: Innovación e intangibles. *Aspectos Territoriales del desarrollo: Presente y futuro*, 848, 125-140.
- Mancha, T., Moscoso, F. y Santos, J. (2017). Un índice de competitividad regional para España. *Revista de Estudios Regionales*, 109, 67 - 94
- Martínez, M., Santero, R. Sánchez, L. y Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la pyme española*. Madrid, España: Fundación EOI.
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31 (2015), 79-87
- OCDE (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. Paris
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevos paradigmas económicos? *Forum Empresarial*, 10 (1), 43 - 67
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva*. Compañía Editorial Continental, Buenos Aires, Argentina, pp. 551
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación*. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124

Saavedra, M., Milla, S. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME Internacional Review*, 2 (4), 38-52

Solano, J., Pérez, M. y Uzcátegui, C. (2017). Metodologías de Medición de la Competitividad. *II Congreso Internacional virtual sobre desafíos de las empresas en el siglo XXI*, p. 123-130

Treacy, M. y Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley, pp. 224

World Bank (2020). *Doing Business*. Washington, pp. 149

World Competitiveness Center (2020). *Methodology and Principles of Analysis*, Suiza, pp. 9

World Economic Forum (2019): *The Global Competitiveness Report 2019*, Ginebra, Suiza, pp. 666



CAPÍTULO

ENTORNO EMPRESARIAL EN EL NIVEL MACRO

*Tinajero Jiménez, Marlon
Sabtamaría Quishpe, Guido
Jácome Lara, Ibeth*



Herramientas para el análisis del entorno empresarial

Las empresas suelen ser consideradas como sistemas abiertos, que interactúan y se ven afectadas por el entorno definido éste como “aquellos factores externos sobre los cuales la empresa no tiene casi injerencia directa, mientras que sí puede verse afectada por alguno de estos factores” (Paturel, 2006, p. 34).

El análisis del entorno en los niveles macro, meta y meso es vital para comprender la dinámica del país y del sector, contribuyendo con la gestión eficiente de la toma de decisiones de las organizaciones. La mayoría de estos factores, en especial en el nivel macro, se ven reflejados en los índices internacionales que miden competitividad, como se presentó en el capítulo anterior.

Existen herramientas de análisis que parten de esa estructura sistémica y consideran los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos, en el nivel macro, meta o meso. Estos factores podrían agruparse en el denominado entorno macro y entorno empresarial o sectorial, propuesto por Baena y Sánchez (2003), tal como se muestra en la figura 1.

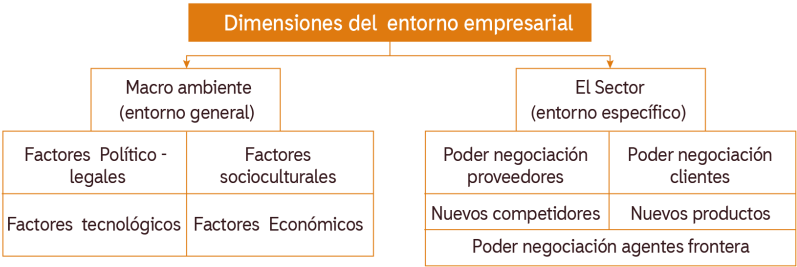


Figura 1. Entorno empresarial

Nota: Adaptado de Baena y Sánchez (2003), p. 62

De esta forma, el macro ambiente o entorno general de acuerdo con Baena y Sánchez (2003) “comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural,

social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico)" (p. 62), mientras que el entorno específico o competitivo, corresponde al definido por Porter (1991) a través de las cinco fuerzas, o por Bueno (1996), a través de su modelo de diez fuerzas.

Las diez fuerzas de Bueno (1996) que incluye el Modelo de Porter, dan lugar al entorno específico o competitivo y están integradas por el poder de negocios de proveedores y clientes, los nuevos competidores o la amenaza de entrada, los nuevos productos sustitutos y lo que el autor denomina el poder de negociación de los agentes frontera, asociados a todas las instituciones relacionadas con la organización.

Con relación al macro ambiente, las herramientas de análisis propuestas son el PEST o el PESTEL, cuyas siglas guardan relación con los factores que incluyen. En el primer caso, se consideran los factores políticos (P), económicos (E), sociales (S) y tecnológicos (T), mientras que, en el segundo caso, se incorporan en la actualidad dos elementos adicionales, los ecológicos (E) y los legales (L), tal como se presenta en la figura 2.

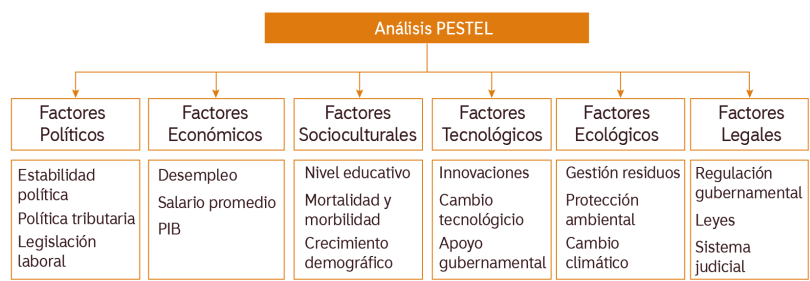


Figura 2. Análisis PESTEL – Factores

Nota: Dočkalíková y Kashi (2014), p. 338

En los factores político y legal están incluidas las regulaciones que afectan la operación, asociadas a precios, facilidades de acceso a financiamiento, políticas de incentivos a las inversiones, política tributaria o laboral, entre otras.

En el caso de los factores económicos, hacen referencia a las políticas económicas adoptadas por el gobierno, la situación de crecimiento o prosperidad, la inflación, el desempleo, los niveles de consumo e inversión de esa economía, el sistema adoptado para responder a las preguntas del qué, cómo y para quién producir, el riesgo país, entre otros.

En la dimensión sociocultural se incluye el análisis de los hábitos y preferencias de compra de los hogares, su nivel de ingreso y consumo, distribución etaria de la población, la religión, la raza, capacidad de ahorro, nivel educativo, entre otros.

En cuanto a los factores tecnológicos, los mismos se refieren a las posibilidades de innovación, de incorporar procesos productivos más automatizados, la sustitución de insumos, así como a la preferencia por productos finales más tecnificados.

La dimensión ecológica o ambiental está vinculada a los aspectos de contaminación que podría generar la organización, el manejo de los desechos, la normativa que debe cumplir, pero también con los servicios ecosistémicos, cómo los afectan y cómo son afectados; incluso se toman en cuenta los negocios que podrían afectar el ecosistema en el cual se desarrolla la empresa.

Una vez que se comprende el entorno a través del comportamiento de sus factores, el análisis de la competitividad demanda entender el entorno específico con las fuerzas competitivas de Porter o la ampliación a través del Modelo de Bueno, tal como se explicó.

Ambos análisis, el del entorno y el específico dan lugar al análisis externo que permite identificar oportunidades y amenazas, mientras que el análisis interno permite definir las debilidades y fortalezas de la empresa, que se logra a través del diagnóstico de los recursos y capacidades, tangibles e intangibles, la cadena de valor, el análisis funcional, entre otros.

Entorno empresarial en la Provincia de Cotopaxi

La provincia de Cotopaxi, una de las 24 del Ecuador, fue creada el 01 de abril de 1851, con una extensión de 6.109 Km², se encuentra ubicada en la zona interandina central del país, limitando al norte con las provincias de Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas, al sur con las provincias

The map displays the Yungas region of Bolivia, characterized by its mountainous terrain and extensive river networks. The provinces shown are Sigchos (light yellow), Latacunga (orange), Saquisilí (dark orange), Pangoa (light orange), and Salcedo (dark orange). Key towns labeled include Sigchos, Chagüitan, Pucallpa, Guasaganda, La Mar, El Yingo, Pangoa, Latacunga, Saquisilí, La Victoria, Salcedo, and various smaller settlements. The map is overlaid with a grid showing Easting coordinates from 70000 to 78000 and Northing coordinates from 180000 to 190000. A blue dot indicates the specific location of the study area near Chagüitan.

Nota: Digitalización Cartográfica base IGM 1: 50.000

De acuerdo con el último censo efectuado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010b) la Provincia de Cotopaxi poseía una población de 409.205 habitantes que representaban el 2,8% de la población nacional. Según esos datos la densidad poblacional promedio en la provincia fue de 67 habitantes por kilómetro cuadrado. En cuanto a su

distribución, la población estaba ubicada en un 70% en el sector rural y el 30% restante en el sector urbano, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución Poblacional por cantones de la Provincia de Cotopaxi

Cantón	Población Urbana	Población Rural	Población Total
LATACUNGA	63.842	106.647	170.489
LA MANA	23.775	18.441	42.216
PANGUA	1.649	20.316	21.965
PUJILI	10.064	58.991	69.055
SALCEDO	12.488	45.728	58.216
SAQUISILI	7.205	18.115	25.320
SIGCHOS	1.947	19.997	21.944
TOTAL	120.970	288.235	409.205

Nota: INEC (2010b)

Al considerar las proyecciones realizadas por el INEC (2019b), así como las tasas de crecimiento poblacional, se estima para el año 2020 la población de la provincia era de 488.716 habitantes, distribuidos entre los cantones tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Proyección Poblacional de la Provincia de Cotopaxi por Cantones

Cantón	Población Urbana	Población Rural	Población Total
LATACUNGA	76.999	128.625	205.624
LA MANA	32.047	24.858	56.905
PANGUA	1.848	22.764	24.612
PUJILI	11.626	68.146	79.772
SALCEDO	14.394	52.706	67.100
SAQUISILI	8.943	22.483	31.426
SIGCHOS	2.065	21.212	23.277
TOTAL	147.921	340.795	488.716

Nota: INEC (2019b)

En torno a la población por sexo y de conformidad con los datos del último censo realizado en el año 2010, se tiene que hay 198.625 habitantes

hombres, los cuales representan el 48,54%; mientras que 210.580 fueron mujeres y representan el 51,46% de la población provincial (tabla 3).

Tabla 3. Población de la provincia de Cotopaxi por cantonesz y por género

Cantón	Censo 2010			Proyecciones 2020		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
LA MANA	21.420	20.796	42.216	28.873	28.032	56.905
LATACUNGA	82.301	88.188	170.489	99.262	106.362	205.624
PANGUA	11.340	10.625	21.965	12.707	11.905	24.612
PUJILÍ	32.736	36.319	69.055	37.816	41.956	79.772
SALCEDO	27.880	30.336	58.216	32.135	34.965	67.100
SAQUISILÍ	11.957	13.363	25.320	14.840	16.586	31.426
SIGCHOS	10.991	10.953	21.944	11.659	11.618	23.277
TOTAL	198.625	210.580	409.205	237.292	251.424	488.716

Nota: INEC (2010b) y (2019b)

Al analizar el detalle de las proyecciones poblacionales para 2020 por grupos etarios, se observa una mayor representatividad de los grupos más jóvenes, siendo los de 5 a 9 años y de 10 a 14 años los rangos de edades que contienen el mayor número de habitantes de manera relativa, pues representan el 21,23% del total, seguido del rango de 15 a 19 años; de esta manera, tal como se evidencia en la figura 4, la población es joven en el sentido que el 58,03% tiene menos de 29 años.

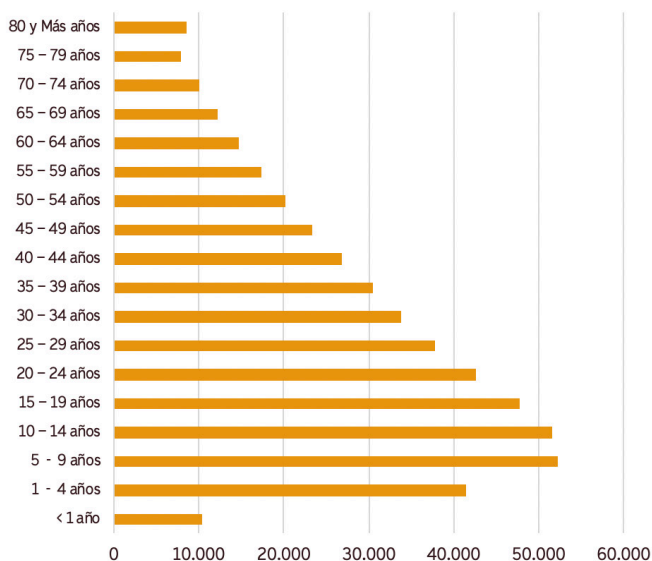


Figura 4. Proyección para 2020 de la composición población según grupo de edad
Nota: INEC (2019b)

En este contexto, el entorno demográfico de la provincia de Cotopaxi sugiere tres hechos importantes, la mayoría de la población se encuentra ubicada en la zona rural de la provincia con un porcentaje del 69,73%; la población femenina es mayor que la población masculina en general con un 51,45%; la mayor población es joven.

Con respecto a la composición de la población económicamente activa (PEA) y el grado de participación que ha tenido en las distintas actividades productivas de la provincia, se tiene que de acuerdo con el Censo del año 2010 en la provincia de Cotopaxi la población económicamente activa ascendió a 173.094 habitantes, es decir, al 42,3%, mientras que la población económicamente inactiva (PEI) fue de 146.253 habitantes correspondiendo al 35,7%. La participación mayoritaria de la PEA es del género masculino, mientras de la PEI es el género femenino.

Al comparar el grado de participación de la PEA por cantones de la provincia, se observa que el cantón Latacunga concentra el mayor porcentaje de la PEA

provincial con el 42,69%; seguido de Pujilí con el 15,99% y Salcedo con el 14,77%; mientras que el resto de los cantones contribuyen con porcentajes menores que no llegan al 10%.

Del total de la PEA el 44,6% trabaja por cuenta propia, generando empleo a 75.002 personas. Seguido de empleo privado con el 20,2% en donde se encuentran laborando 34.010 personas.

Al analizar el grado de participación de hombres y mujeres en las distintas actividades, la agricultura y trabajadores calificados son las que concentran la mayor población económicamente activa (61,6%), seguido por ocupaciones elementales (limpiadores, asistentes domésticos, vendedores ambulantes, peones agropecuarios, pesqueros o de minería).

Migración

Con relación a la migración es fundamental poner a consideración la información proporcionada por la Agenda Zonal para el Buen Vivir (Zona 3). Esta información concluyó que al año 2012 la tasa neta de migración interna en Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua fue negativa, lo que implicó la salida neta de habitantes hacia otras provincias, siendo la de la provincia de Cotopaxi -3,42%.

En términos generales, en el año 2019, a través del Aeropuerto Internacional de Cotopaxi, ingresaron al país 746 personas y salieron 764 individuos. A nivel nacional esto representa apenas el 0,021% de ingresos y el 0,022% de salidas, considerando que en ese año ingresaron al país 3.557.506 personas y salieron 3.485.700 individuos, de acuerdo con los datos obtenidos en el Registro Estadístico de Entradas y Salidas Internacionales.

Grupos étnicos

La Constitución de Ecuador en su artículo 1, estipula que "el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico...", concomitante con ello, el artículo 57 de la Carta Magna señala que "se reconoce y garantizará a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos..." Por lo

expuesto el Estado tiene la obligación de reconocer y velar por los derechos de las nacionalidades y pueblos ancestrales ubicados a lo largo y ancho de la geografía patria.

Según lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, en Ecuador la población predominante es la mestiza con un 82,2% del total de habitantes. Existen 14 nacionalidades y 18 pueblos, algunos de ellos con lenguas propias. La población indígena alcanza el 8%, seguida por la población afroecuatoriana con el 4,3% y por la montubia con el 3,8%, mientras que la población blanca alcanza solo el 1,7%.

Según Ortiz (2019) el 24,1% de la población indígena vive en la Amazonía y pertenecen a 10 nacionalidades, el 60,3% de los *Kichwa* andinos viven en 6 provincias de la Sierra Centro-Norte, el 7,3% de los *Kichwa* andinos habitan la Sierra Sur y el 8,3% restante habitan en la región Costa y las Islas Galápagos, de tal manera que el 78,5% de los indígenas viven en el sector rural y el 21,5 en el sector urbano.

En la provincia de Cotopaxi, el Pueblo Panzaleo de la Nacionalidad Kichwa es el único pueblo indígena que se concentra en su territorio. Según el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (2015), el Pueblo Panzaleo abarca 850 comunas y comunidades con una población indígena de 90.347 individuos, de los cuales 84.239 personas viven en el área rural y 6.198 en el área urbana. La población afroecuatoriana en la provincia de Cotopaxi asciende a 5.208 personas, ubicándose 3.328 en el área urbana y 1.880 en el área rural.

El pueblo indígena Panzaleo está asentado en varios sectores del sur de la provincia de Cotopaxi como Guangaje, Maca, Tigua, Apagua, Zumbahua, Angamarca, Salamalag, Canchagua, Chantillín y Sigchos. El idioma oficial de este pueblo es el Kichwa, pero también es utilizado el idioma castellano como medio de interrelación principalmente en las ciudades. Sus pobladores basan sus actividades económicas en la producción agrícola de papas, cebada, maíz, trigo, mellocos, cebollas y ajo. Se dedican en menor escala a la ganadería y al trabajo artesanal.

Las comunidades indígenas en Cotopaxi utilizan la minga como trabajo comunitario. Sus viviendas en el páramo son de techo de paja impermeable, aunque en los últimos años utilizan el bloque y zinc en sus construcciones.

Los pobladores indígenas de esta provincia mantienen sus costumbres ancestrales, las que se reflejan en sus tradiciones, vestimenta y folclor. Mantienen vivas las fiestas populares de origen religioso principalmente el *Corpus Christi* que se festeja en el solsticio de verano.

Organizaciones sociales

La provincia de Cotopaxi se caracteriza por poseer un tejido social que abarca organizaciones indígenas, campesinas y sociales protagonistas del desarrollo provincial y cantonal.

La composición demográfica de la provincia, que está conformada en un 70% por población rural, es la base del Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi (MICC), referente de organización a nivel nacional y protagonista de varias luchas reivindicativas. El MICC posee presencia en los siete cantones de la provincia.

La provincia de Cotopaxi alberga una larga tradición de organización y protagonismo político campesino e indígena, cuyas luchas y movilizaciones se remontan desde mediados del siglo pasado hasta los levantamientos recientes. El MICC protagonizó grandes jornadas reivindicativas a nivel provincial y nacional contra el sistema hacendatario, a favor de la implementación efectiva de la educación intercultural y en defensa de las conquistas sociales.

En el levantamiento indígena de 1990, el MICC jugó un rol importante, convocando a sus organizaciones de base para exigir al gobierno el cumplimiento de las demandas planteadas. A partir de entonces los indígenas de una manera organizada luchan por el respeto y el reconocimiento de sus sectores invisibilizados en algunos casos.

Desde entonces, la organización y movilización del MICC ha sido el motor de la lucha por las reivindicaciones sociales provinciales y nacionales. En octubre del 2019, el MICC participó activamente en las manifestaciones sociales, tras el anuncio de las medidas económicas por parte del gobierno, logrando con la lucha y la movilización la derogación del decreto 883 con el que se pretendía eliminar el subsidio a los combustibles.

La provincia de Cotopaxi, por su composición demográfica, es uno de los espacios en donde los sectores indígenas y campesinos han consolidado

triumfos políticos. El MICC a través de su brazo político, el Movimiento Pachakutik, ha obtenido algunas victorias electorales importantes, que le ha permitido controlar ciertas instituciones estatales y ocupar un significativo porcentaje de cargos públicos en los gobiernos seccionales de la provincia.

La participación electoral del sector indígena y campesino ha permitido la continuidad del liderazgo en la administración del Gobierno Autónomo Provincial de Cotopaxi por dos décadas a partir del año 2000.

Adicionalmente, la Asociación Indígena Evangélica de Cotopaxi (AIEC) cumple con sus actividades organizativas en Pujilí, Salcedo y Saquisilí. Las Juntas y Asociaciones de Regantes, así como las Juntas de Agua juegan su rol organizativo importante en las diferentes parroquias y comunidades a nivel provincial.

Algunas organizaciones provinciales representativas son la Unión Nacional de Educadores Núcleo de Cotopaxi (UNEC), las Asociaciones de Docentes, Empleados y el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Técnica de Cotopaxi, los Sindicato de Choferes y de Mecánicos de Cotopaxi, la Federación de Barrios de Latacunga, Pujilí y Salcedo, entre otras.

En el ámbito comercial, productivo, artesanal y ganadero se destaca la presencia y trabajo de la Cámara de Comercio de Cotopaxi, las Cámaras de la Producción y Turismo, Cámara de Industriales, Asociación de Artesanos y la Asociación de Ganaderos de Cotopaxi.

A nivel deportivo en los últimos años ha cobrado importancia y presencia el trabajo realizado por las diferentes Ligas Barriales y Parroquiales dispersadas en toda la provincia, las cuales están regidas por la Federación de Ligas Deportivas y Parroquiales de Cotopaxi (FEDEPROBAC).

La Educación en la Provincia de Cotopaxi

El proceso educativo en Ecuador ha atravesado diferentes cambios, fruto de diversos modelos regulatorios progresivos, enmarcados en la concepción de la igualdad y la inclusión social como parte del buen vivir (Senplades, 2017b).

La educación es un derecho de todas las personas, que debe ser impartida de manera equitativa, siguiendo los lineamientos establecidos por los organismos reguladores en cada estado. El concepto de educación debe imponerse durante toda la vida, con sus ventajas de flexibilidad, diversidad y accesibilidad en el tiempo (Delors, Amagi, Carneiro, Chung, Geremek, Gorham y Stavenhagen, 1997). En el Ecuador la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) en su artículo 27 manifiesta:

La Constitución de la República establece que la educación debe estar centrada en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar (LOEI, 2011).

En este sentido, las instituciones educativas deben responder a los cambios emanados de la globalización, así como de las exigencias de la sociedad. Para Delors et al. (1997) los sistemas de educación deben dar respuesta a los diversos retos de la sociedad de la información, en función siempre de un enriquecimiento constante de los conocimientos y del ejercicio de una ciudadanía adaptada a las exigencias de la época.

Por otra parte, los indicadores que demuestran la calidad en la educación son los logros de aprendizaje, ya que se constituyen en las bases para el desarrollo de un país. De acuerdo con Willms (2006), el desempeño del estudiante y su nivel socioeconómico, son herramientas que permiten discernir cuál es la mejor forma de plantear una intervención, con el propósito de elevar el rendimiento de una institución de educación y a la vez reducir las desigualdades.

Un elemento para considerar en el análisis educativo de una región es la tasa de alfabetización, que se refiere al porcentaje de la población mayor o igual a quince años que tiene la capacidad de leer, escribir y comprender un texto sencillo y corto sobre su vida cotidiana. El término “alfabetización” incorpora habilidades aritméticas, es decir, tener la capacidad de realizar cálculos matemáticos sencillos.

Para la estimación de este indicador se divide el número de personas alfabetizadas mayores de 15 años entre la población del respectivo grupo etario y se multiplica por 100. Las tasas de analfabetismo para la provincia, por distritos educativo se detallan en la tabla 4.

Tabla 4. Índices de Analfabetismo en la Provincia por cantones

ID Distrito	Distrito	Analfabetismo (mayores a 15 años)
05D01	Latacunga	9,2
05D02	La Maná	10
05D03	Pangua	14,9
05D04	Pujilí - Saquisilí	22,7
05D05	Sigchos	24,6
05D06	Salcedo	11,6

Nota: Censo de población y vivienda INEC (2010b)

El porcentaje de analfabetismo de acuerdo con el censo realizado en el 2010 en la provincia de Cotopaxi asciende a 13,6% de la población mayor a 15 años. El detalle por cantones indica que Sigchos posee el más alto porcentaje de analfabetismo con el 24,6%, seguido de Pujilí y Saquisilí, mientras que Latacunga presenta la tasa más baja de analfabetismo con un porcentaje del 9,2%.

En referencia a la matriculación de manera global, en concordancia con el segundo objetivo del desarrollo del milenio que es alcanzar el 95% en la tasa neta de matrícula en educación primaria; con base en los datos obtenidos en 2015 la brecha se ha reducido en Ecuador y en relación a la provincia de Cotopaxi, se puede observar que la tasa para el bachillerato general unificado (BGU) alcanza el 98,8% siendo una de las provincias con un mayor porcentaje representativo a nivel nacional, como se muestra en la figura 5.

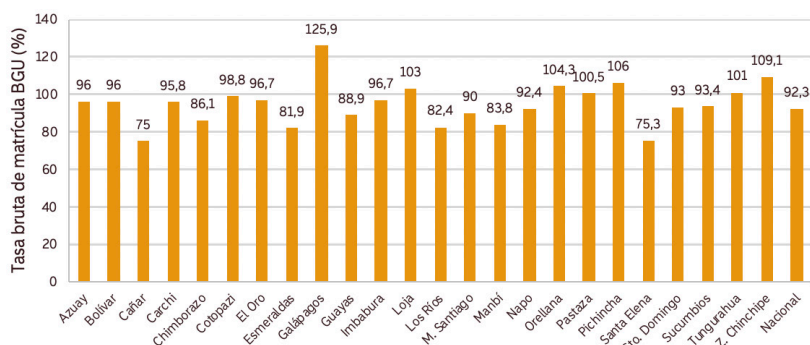


Figura 5. Tasa bruta de matrícula en BGU por Provincia

Nota: Ineval (2016).

De igual manera la tasa matriculación en educación general básica (EGB), en la provincia de Cotopaxi para el año 2015 supera el cien por ciento de matriculación alcanzando el 102,5% esto indica que el servicio de educación en este nivel incorpora a niños que están por encima de la edad oficial para el nivel de EGB.

Con respecto a la deserción, es conceptualizada como el porcentaje de estudiantes que abandonan un grado o un año escolar antes de su culminación, en relación con el total de alumnos que se matriculan en un nivel para un año lectivo.

La tasa de deserción de la provincia de Cotopaxi se encuentra en un porcentaje que oscila entre el 2% y el 3,9% ubicándose entre las provincias con un nivel medio de deserción en comparación con las provincias de Manabí y Pastaza, siendo éstas las provincias con la más alta deserción, referente a la educación general básica. Mientras que, para el bachillerato general unificado, la tasa de deserción de la provincia de Cotopaxi se encuentra un porcentaje que oscila entre el 5% y el 9,9%.

Con relación a la promoción, se puede indicar que los procesos de aprendizaje y escolarización deben ser permanentes y efectivos, hay que considerar que la no promoción a un nuevo nivel de estudios implica un costo de oportunidad elevada, en términos económicos y humanos. Una tasa de no promovidos puede evidenciar ineficiencia interna en el sistema educativo.

En la provincia de Cotopaxi la tasa de no promovidos en educación general básica es relativamente nula, ubicándose entre las provincias que tienen un porcentaje entre 0% y 0,9%, por lo que se puede inferir que 1 de cada 100 estudiantes no se inscriben en el nivel educativo siguiente. De esta manera se puede afirmar que la educación general básica en la provincia de Cotopaxi tiene procesos eficientes.

Con respecto a la tasa de no promovidos en el bachillerato general unificado el porcentaje oscila entre el 1% y el 2,9% ubicándose entre las provincias con un porcentaje poco significativo de no promovidos, por tanto, se puede indicar que en el bachillerato general unificado 2 de cada 100 estudiantes no se inscriben en el nivel educativo siguiente.

La Cultura en la Provincia de Cotopaxi

Todos los pueblos se caracterizan por tener sus propias creencias, saberes, comportamientos, incluyendo los medios materiales que usan para comunicarse entre sí y de esta manera resolver sus problemas y necesidades. A este conjunto de rasgos específicos, que vienen acumulándose a lo largo de una vida milenaria pertenecientes a un grupo de personas se conoce como cultura.

De acuerdo con la Declaración Universal sobre la Diversidad cultural de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la cultura debe ser conceptualizada como el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que identifican a una sociedad o a un grupo social, que comprende sus estilos de vida, la forma de vivir en comunidad, sus valores, tradiciones y creencias.

Además, existe la cultura popular, definida como el conjunto de patrones culturales y manifestaciones artísticas y literarias creadas o consumidas preferentemente por las clases populares sin instrucción académica, basadas en un conjunto de manifestaciones artísticas y folclóricas que nacen directamente del pueblo y están enraizadas a las tradiciones, valores y creencias de las personas, ésta a la vez es transmitida de una generación a otra.

La cultura de la provincia de Cotopaxi es muy similar a la de las provincias cercanas pertenecientes a la zona sierra del país. En este contexto en la

provincia de Cotopaxi se destacan algunas tradiciones y costumbres, así como su arquitectura colonial basada en aspectos de tipo español, lo que provocó que la mayoría de las plazas, iglesias y casas fueron construidas con adoquines.

En lo referente a las costumbres en el cantón Latacunga, se desarrolla la tradicional Mama Negra, fiesta que constituye uno de los eventos folclóricos más extraordinarios del mestizaje cultural de toda Latinoamérica. Su personaje principal es la mamá que lleva en sus brazos a su hija, a quien le hace bailar al son de la música de los espectadores. Entre otros personajes importantes está el Rey Moro, el Ángel de la Estrella, el Capitán, los Engastadores, el Abanderado, los Guacos, los Asangueros, los Loeros, los Guiadores y las Camisonas, quienes forman parte de este vistoso y alegre desfile.

Otro de los cantones de la provincia de Cotopaxi que tiene como tradición un desfile importante es el cantón Pujilí, las octavas de Corpus Christi, se trata de una fiesta religiosa en honor a la llegada del Santísimo Sacramento, fusionada con tradiciones paganas cuyos valores culturales, ancestrales y folclóricos la han convertido en Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador. Conjuga creencias ancestrales del *Inti Raymi* y el origen cristiano, fiesta del siglo XVI, 60 días después de la pascua de resurrección, que atrae a turistas nacionales y extranjeros.

La Pobreza en la provincia de Cotopaxi

La pobreza por necesidades básicas insatisfechas recoge dimensiones de carencias que no están perfectamente correlacionadas con la pobreza por consumo (INEC, 2014). En este sentido, el análisis de la identificación de ambas dimensiones es importante para el diseño de políticas públicas, rendición de cuentas de la política, focalización territorial y para comprender de mejor manera las desigualdades a lo interno de los sectores.

La pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI) es una medida de pobreza multidimensional desarrollada en la década de los ochenta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). El método abarca cinco dimensiones y dentro de cada dimensión existen indicadores que miden la carencia en la capacidad económica; el hogar se considera pobre si los años de escolaridad del jefe (a) del hogar es menor o igual a

2 años y (b) existen más de tres personas por cada persona ocupada del hogar. En el acceso a educación básica, el hogar se considera en situación de privación si existen niños de 6 a 12 años que no asisten a clases.

Con relación al acceso a vivienda se considera si (a) el material del piso de tierra u otros materiales y (b) si el material de las paredes es de caña, estera u otros. En el acceso a servicios básicos, la dimensión incluye las condiciones sanitarias de la vivienda, de tal manera que el hogar es pobre si (a) la vivienda no tiene servicio higiénico y si lo tiene es por pozo ciego o letrina y (b) si el agua que obtiene la vivienda no es por red pública o por otra fuente de tubería. Por último, en el hacinamiento, el hogar se considera pobre si la relación de personas por dormitorio es mayor a tres.

Bajo este marco referencial en el censo realizado en el 2010, en la provincia de Cotopaxi existe un alto porcentaje de pobreza por necesidades básicas, especialmente en el cantón Sigchos con un 93,7% de pobreza, seguido de Pangua con 90,0%. Mientras que Latacunga es el cantón con menos pobreza por necesidades básicas insatisfechas con un 64,7%, seguido de la Maná con 72,4%, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Pobreza por necesidades básicas insatisfechas – distritos, 2010

ID DISTRITO	DISTRITO	POBREZA POR NBI
05D01	Latacunga	64,7
05D02	La Maná	72,4
05D03	Pangua	90,0
05D04	Pujilí-Saquisilí	86,8
05D05	Sigchos	93,7
05D06	Salcedo	75,4

Nota: Censo de Población y Vivienda (2010b)

Si se analiza el acceso a servicios básicos como parte del diagnóstico de las condiciones de pobreza, en la provincia de Cotopaxi de acuerdo con el censo realizado en 2010, el 64% de los hogares cuenta con agua proveniente de la red pública de tuberías, el 87% con sistema adecuado de eliminación de excretas, el 82% con piso de vivienda adecuada y el 96% con servicio eléctrico.

Diagnóstico económico

El componente económico incluye el análisis de las principales actividades económicas de la provincia y las relaciones entre los factores productivos que viabilicen el desarrollo económico, es decir, se enfoca en el análisis de la producción de bienes y servicios que generan las distintas unidades productivas de la provincia y su aporte al valor agregado bruto (VAB) nacional, así como la distribución y comercialización de esos bienes y servicios.

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (2015), establece que el sistema económico y productivo de la provincia de Cotopaxi se desenvuelve en los 3 sectores de la economía. En el sector primario, la participación de las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca tienen un aporte mayoritario al VAB de la provincia (27,69%). En el sector secundario prevalece la participación de la actividad de construcción con 13,72%, mientras en el sector terciario constituyen las actividades de comercio al por mayor y menor (11,17%) y los sectores de transporte, información y comunicación (14,46%).

Además, se determina que el sector terciario es el que aporta en mayor medida a la economía de la provincia con 52,04%, seguido del sector primario con el 27,74% y finalmente el sector secundario con el 20,23%, como se evidencia en la tabla 6.

Tabla 6. Valor Agregado Bruto por rama de actividad.

SECTOR	Rama de actividad (Primer nivel)	Total	% Aporte VAB por rama de actividad	% Aporte VAB por sector
PRIMARIO	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	325.080,33	27,69	27,74
	Explotación de minas y canteras	500,04	0,04	
SECUNDARIO	Industrias manufactureras	69.471,04	5,92	20,23
	Suministro de electricidad y de agua	6.978,38	0,59	
	Construcción	161.028,81	13,72	

TERCIARIO	Comercio al por mayor y menor	131.068,06	11,17	52,04
	Actividades de alojamiento y servicio de comidas	4.846,56	0,41	
	Transporte, información y comunicación	169.733,68	14,46	
	Actividades financieras y de seguros	21.451,54	1,83	
	Actividades profesionales e inmobiliarias	27.047,47	2,30	
	Administración pública y defensa	99.770,23	8,50	
	Enseñanza	104.846,49	8,93	
	Actividades de la atención de la salud humana	38.528,36	3,28	
	Otras actividades de servicios	13.545,16	1,15	

Nota: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (2015), p. 88

Al analizar la evolución que ha experimentado la contribución productiva de la provincia de Cotopaxi al VAB a nivel nacional (2%), se observa que permanece constante durante los últimos años (figura 6).

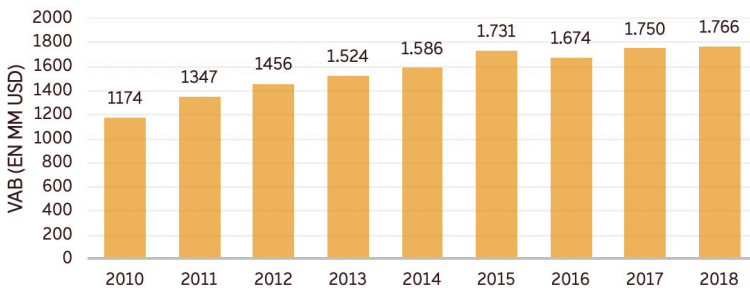


Figura 6. Evolución del VAB de la Provincia de Cotopaxi

Nota: Ministerio de Industrias y Productividad (2018).

Detallando la evolución del VAB, pero por actividad económica, en la provincia se observa del 2010 al 2018 se mantiene la prevalencia de las actividades de agricultura, ganadería caza y silvicultura, seguido de sectores de la construcción, enseñanza y salud, comercio y transporte como se observa en la figura 7.

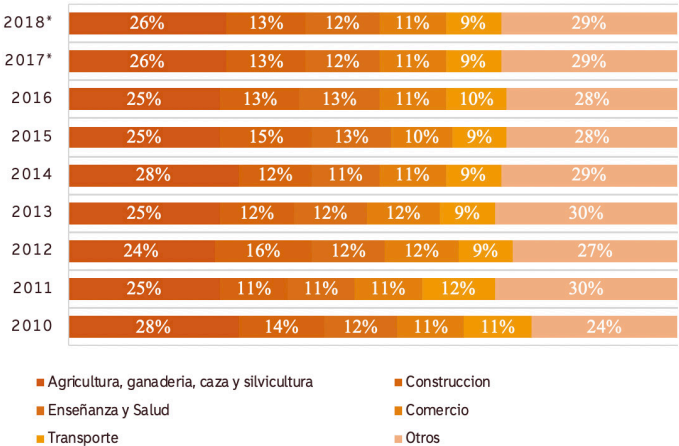


Figura 7. Evolución del VAB según actividad económica

Nota: Ministerio de Industrias y Productividad (2018).

En referencia a la producción agropecuaria de la provincia de Cotopaxi, los principales productos agrícolas de la provincia, son el banano que es el de mayor rendimiento productivo (29,37 TM/Ha), la palma africana (10,42 TM/Ha), papa (8,72 TM/Ha), plátano (6,47 TM/Ha), tomate de riñón (6,35 TM), yuca (4,96 TM/Ha), mientras que el resto de los productos aportan en porcentajes mínimos.

La producción pecuaria de la provincia se basa en la crianza de especies menores y mayores. La producción de especies menores se concentra en la crianza de aves, convirtiéndole a la provincia en una de las de mayor potencial en esta actividad productiva, así también en la producción de cuyes y conejos; mientras tanto, en la producción de especies mayores se especializa en la crianza y explotación de ganado vacuno, ovino, porcino.

En relación a los canales de comercialización e infraestructura de los que se dispone en la provincia de Cotopaxi, que permiten la venta de los productos agropecuarios, se puede mencionar que los cantones de la provincia cuentan con una variedad de mercados específicos.

En el cantón Latacunga se localiza el mercado mayorista que se especializa en la comercialización de productos agropecuarios al por mayor y menor, donde concurren tanto habitantes de la provincia como de otras partes del país. De igual manera se encuentra al Mercado Cerrado de El Salto, donde se comercializan productos agropecuarios, alimenticios, abarrotes, que por lo general es de comercio al por menor. Cerca de este sitio se ubica el Centro Comercial Popular que expende ropa y calzado. Están también, mercados más pequeños que se ubican en distintas partes de la ciudad como el Mercado La Merced, San Sebastián, La Laguna.

El cantón Saquisilí, cuenta con siete plazas para el comercio, algunas de ellas dedicadas al comercio agropecuario, alimenticios y otras a distintas actividades comerciales como ropa, zapatos y artesanías, las cuales se encuentran ubicadas en plaza Kennedy, plaza Gran Colombia, plaza San Bautista, plaza Rocafuerte, plaza Juan Montalvo, plaza 18 de noviembre y plaza Rastro. Este cantón goza de un reconocimiento a nivel provincial por contar con el mayor flujo comercial tanto interno como interprovincial.

El cantón Salcedo, por su parte cuenta con el mercado cerrado central y seis plazas que se dedican a la comercialización de productos agropecuarios, alimenticios y artesanales. La plaza Eloy Alfaro, plaza Augusto Dávalos, plaza Gustavo Terán, plaza San Antonio, ex plaza de animales y la nueva plaza.

El cantón Pujilí cuenta con varios mercados y plazas en los cuales se comercializan productos agropecuarios, alimentos, abarrotes y artesanías entre los cuales están: el mercado Augusto Lema Enríquez, mercado Rosalino Ruiz, la plaza Sucre, plaza Luis Felipe Chávez.

En el cantón Sigchos, se cuenta con cuatro plazas de feria agrícola ganadera, ropa y accesorios del hogar: La plaza 24 de mayo, plaza Bellavista, plaza 22 de septiembre y plaza Augusto Grandes Salas en donde se comercializan alimentos preparados y hortalizas. Se complementa con la feria en Guantalo.

El cantón La Maná, considerado como el canal comercial del subtrópico de la provincia de Cotopaxi con otras provincias de la costa, cuenta con el mercado central, donde se expenden productos alimenticios, ropa, calzado y artesanías.

El cantón Pangua posee el mercado central, ubicado en la cabecera cantonal del Corazón y en la parroquia Moraspungo, en donde se expenden productos alimenticios preparados, productos agropecuarios y artesanías.

Complementariamente al análisis productivo interno, es necesario analizar el volumen de exportaciones y su incidencia en el desarrollo de la Provincia. Según el Servicio de Rentas Internas, en el año 2018, Cotopaxi se constituyó en la octava provincia en aportar a las exportaciones nacionales, especializándose en la exportación de flores, brócoli y tomate de árbol, llegando el sector agrícola a aportar en exportaciones de la provincia el 84%, tal como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7. Participación de los Sectores Productivos en Exportaciones

SECTORES	Enero-agosto del 2018	Enero-agosto del 2019	Variación	Participación 2019
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	70,64	71,58	1,3%	84,0%
Comercio al por mayor y al por menor	14,22	13,46	-5,4%	15,8%
Industria Manufacturera	0,08	0,11	46,2%	0,1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0,08	0,06	-30,8%	0,1%
Otros	0,15	0,02	-88,4%	0,0%
TOTAL GENERAL	85,17	85,22	0,1%	100,0%

Nota: Cámara de Comercio de Quito (2019)

Adicionalmente, es necesario caracterizar al sector turismo, pues la provincia posee atractivos turísticos que potencian al sector. De acuerdo con el Catastro Turístico del Ministerio de Turismo (MINTUR) del año 2013 y la Cámara Provincial de Turismo "CAPTUR", la infraestructura turística con que cuenta la provincia es diversa, de las cuales se destacan 56 hoteles y residenciales, 61 restaurantes y 133 centros de diversión, de los cuales la

mayor concentración está localizada en el cantón Latacunga, sin embargo, en el resto de los cantones existe déficit de este tipo de infraestructura, que limita el desarrollo del sector.

Todo este desarrollo está vinculado, para todos los sectores productivos, con el poder adquisitivo interno y por ende con la inflación. Durante la última década la inflación anual a nivel nacional ha experimentado un comportamiento con tendencia a la baja a partir del año 2011 hasta el año 2013 (de 5,41% a 2,70 respectivamente); para el año 2014 s observa un ligero incremento (3,67%), para experimentar una ligera deflación (-0,20) al final del año 2017. En el 2018 el aumento fue casi nulo (0,27%), mientras que en el año 2019 se experimentó una reducción de -0,07% (tabla 8).

Tabla 8. Inflación Anual a nivel Nacional

MES	INDICE	INFLACION MENSUAL	INFLACION ANUAL	INFLACION ACUMULADA
dic-11	135,97	0,40%	5,41%	5,41%
dic-12	141,63	-0,19%	4,16%	4,16%
dic-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
dic-14	150,79	0,11%	3,67%	3,67%
dic-15	104,05	0,09%	3,38%	3,38%
dic-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
dic-17	105,00	0,18%	-0,20%	-0,20%
dic-18	105,28	0,10%	0,27%	0,27%
dic-19	105,21	-0,01%	-0,07%	-0,07%

Nota: INEC (2020)

De manera específica, el INEC presenta los datos sobre la variación anual del nivel de precios para algunas ciudades, sin embargo, al no disponer de datos concretos de la inflación en la provincia de Cotopaxi, para efectos de análisis se pueden considerar las ciudades cercanas como Quito y Ambato, que limitan geográficamente con esta provincia y que se constituyen en los proveedores directos al por mayor de bienes y servicios.

Es así como a lo largo de la década en su mayoría manejan las variaciones de precios más altas en relación con otras ciudades del Ecuador. En el año

2011 presenta la tasa de variación más alta de la década (6,42% en Ambato y 5,35% en Quito), terminando en el año 2017 con tasas negativas (-0,08% en el caso de Ambato y -0,15% en el caso de Quito), comportamientos que son similares en el resto de las ciudades.

Ecuador en el contexto de la pandemia

El 29 de febrero con el registro del primer caso de Covid-19 en Ecuador, se inicia un proceso de contracción paulatina de la economía, que se agudiza a partir del 11 de marzo momento en el cual la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la pandemia y el gobierno de Ecuador la emergencia sanitaria.

Las consecuencias de la pandemia han sido devastadoras, más allá de las muertes y el colapso del sistema de salud, ha dado lugar a procesos recesivos, de pérdida de poder adquisitivo, desempleo, cierre de empresas, aumento de la pobreza y una contracción del crecimiento económico que se sitúa por el orden de -8,1% (entre -7,3% y -9,6%) de acuerdo con el Banco Central de Ecuador (BCE, 2020), cuando la estimación inicial para el año 2020 se ubicó en 0% de crecimiento, convirtiéndose de esta manera en la contracción más fuerte desde que se llevan registros (1927).

Entre las cifras macroeconómicas que se estiman serán más impactadas, está la demanda final que pasaría de un cálculo inicial de 0,41% a -10%, las exportaciones con una caída de -5,2%, la formación bruta de capital con -14%, la remuneración en 4,4%, la pérdida de 658.866 empleos en promedio, que se traduce además en pérdidas por el orden de USD 5.248,5 MM para el sector privado y USD 1.013,60 MM para el sector público (BCE, 2020).

Los sectores económicos más afectados en términos de la contracción del VAB han sido transporte, seguido de actividades profesionales, técnicas y administrativas, luego comercio, manufactura y construcción. A pesar de estos resultados, las pérdidas de empleo se han evidenciado en mayor medida en el sector comercio en donde se registran cifras de 105.500 despidos (BCE, 2020).

En medio de la mayor crisis sanitaria, social y económica de que se tengan registros en Ecuador, se han adoptado una serie de medidas económicas

que el Observatorio para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) ha sistematizado cronológicamente tal como se observa en la tabla 9.

Tabla 9. Medidas adoptadas por Ecuador en el contexto de la pandemia

Área	Descripción	
Política Fiscal	Aplazamiento impuestos	El Instituto de Seguridad Social retrasará 90 días los pagos a la seguridad social para los meses de abril, mayo y junio.
	Otras políticas	La eliminación de las contribuciones de los trabajadores y las empresas de la Ley Humanitaria presentada en abril a la Asamblea. Eliminación de las empresas públicas: Ferrocarriles, Plantación, Medios Públicos, Crear, Ecuador Estratégico, Correo del Ecuador, Unidad de Almacenamiento y TAME. Las empresas públicas que no sean eliminadas reducirán sustancialmente sus gastos Las embajadas (Malasia, Irán y Nicaragua), las oficinas diplomáticas (representación en la OASI y la Secretaría del Parlamento Andino) y seis consulados serán cerrados. Aumento del precio de la gasolina extra y los Ecopaís de 1 dólar por litro a 1,75 dólares por litro Como resultado de estas medidas se proyecta un recorte del gasto público de aproximadamente 4.000 millones de dólares. Las partidas de recorte son los salrios (980 millones de dólares), bienes y servicios (400 millones de dólares), gastos de capital (1.300 millones de dólares), ahorro de intereses en la deuda de renegociación (1.300 millones de dólares).
	Recaudación	Recaudación anticipada de impuestos de las empresas que generaron beneficios en la primera mitad de 2020
Políticas de negocios	Apoyo	La Ley de Apoyo Humanitario estará en vigor hasta 60 días después de la finalización del Estado de Excepción. En cuanto a las deudas de las empresas y los particulares, considere lo siguiente: a) Refinanciación de las deudas con los bancos. Esto implica: a) Suspensión de pagos de capital, intereses y otros gastos; b) No se cobran intereses de mora, c) El deudor mantiene la misma calificación de riesgo que tenía antes de la medida. b) Se insta a las empresas no bancarias a llegar a acuerdos con sus deudores. No se aplicarán medidas legales en relación con las deudas
	Otras políticas	Anunció una línea de crédito de 50 millones de dólares para las PYMES a través del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la Corporación Financiera Nacional. Las empresas pagarán una contribución del 5% - en tres cuotas mensuales - siempre y cuando hayan tenido un beneficio en 2018 de más de un millón de dólares. Las contribuciones establecidas en este proyecto de ley no podrán ser utilizadas como crédito fiscal o como gasto deducible para la liquidación de otros impuestos.

Restricciones a la actividad económica	Los supermercados, mercados, farmacias y tiendas deben restringir su ocupación al 50% de la cantidad autorizada. El gobierno ha garantizado que habrá un suministro suficiente de alimentos y otros productos esenciales durante la duración de la emergencia sanitaria y se espera que los trabajadores de estos sectores clave (agricultura, supermercados, salud, banca, etc.) continúen trabajando, pero con algunos cambios para mitigar la transmisión del virus.
Controles precios	El gobierno realiza exámenes de los precios en los mercados y supermercados para asegurarse de que no se produce una especulación en los precios y que los que se descubra que están aumentando serán sancionados por el gobierno. No se ha producido ningún aumento de los servicios básicos, incluidos los de telecomunicaciones (televisión por cable e Internet, por ejemplo) durante los próximos seis meses, desde la entrada en vigor de esta ley. A partir del 25 de mayo, el crédito "Reactivación Ecuador" estará disponible para cubrir las nóminas y los gastos de funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas. Este préstamo se iniciará con el Banco del Pacífico con tasas de hasta el 5%, un plazo de 36 meses y un período de gracia de 6 meses.
Regulaciones	Está prohibido exportar gel antibacteriano, máscaras y otros desinfectantes necesarios para abastecer al país. Suspensión temporal del desalojo en materia de inquilinato durante la emergencia sanitaria y después de 60 días de su conclusión.
Banca La Ley de Apoyo Humanitario estará en vigor hasta 60 días después de la finalización del Estado de Excepción. En cuanto a las deudas del sector público con los proveedores, la forma de pago e inversión se establece de mutuo acuerdo. El Estado cancela sus obligaciones y el proveedor adquiere los títulos de deuda pública que mantiene.	Los clientes de BanEcuador y la CFN tendrán sus pagos aplazados para marzo, abril y mayo (no se cobrarán intereses y los pagos se dividirán a lo largo de 12 meses a partir de junio y el capital se repartirá en el período de préstamo restante). Los gobiernos pequeños y medianos con préstamos con el Banco del Estado pueden pedir una reestructuración de sus deudas. Las cooperativas de ahorro y crédito pueden reprogramar sus pagos a partir de abril y mayo y si refinancian sus operaciones con sus clientes pueden obtener préstamos por 12 meses. La banca privada retrasará por 60 días todos los pagos de los préstamos personales, microcréditos y préstamos a pequeñas empresas y refinanciará las deudas de acuerdo a las necesidades personales. La Ley de Apoyo Humanitario estará en vigor hasta 60 días después de la finalización del Estado de Excepción. En cuanto a las deudas del sector público con los proveedores, la forma de pago e inversión se establece de mutuo acuerdo. El Estado cancela sus obligaciones y el proveedor adquiere los títulos de deuda pública que mantiene.

Nota: Observatorio para América Latina y el Caribe (2020)

Parecieran que estas medidas no son suficientes para contener la crisis actual, por lo cual se hace necesario reactivar la actividad económica, como

una labor imprescindible para mantener la calidad de vida de la población. En el caso de Ecuador, el sector público es el motor de la economía, las políticas fiscales restrictivas generan reducción de empleos y de salarios, y tienen efectos negativos sobre el crecimiento; es por ello, que autores como Nicolas Stern han declarado en eventos del Banco Interamericano de Desarrollo (2020) que no es posible pensar en políticas contractivas en esta crisis.

En ese contexto, el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) plantea que "debemos financiar la recuperación y no intentar reducir la deuda demasiado rápido. Disminuir lentamente las relaciones deuda/PIB a largo plazo es preferible a reducirlas rápidamente...Los bancos regionales de desarrollo pueden desempeñar un papel importante en el financiamiento de la recuperación" (s.p.).

El reto es y seguirá siendo generar crecimiento económico sin olvidar al medioambiente y el bienestar de la población, más aún en medio de una gran crisis no solo económica, sino de salud y social.



REFERENCIAS

- Baena, E. y Sánchez, J. (2003). El Entorno Empresarial y las Cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, IX (23), 61 – 66
- Banco Central del Ecuador (2020). *Evaluación impacto macroeconómico del Covid-19 en la economía ecuatoriana*. Quito – Ecuador: BCE
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *¿Cómo se ve una recuperación sostenible después del Covid-19?*. BID.
- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. Ed. Pirámide, pp. 127.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Quito, Ecuador: eSilec Profesional
- Cabrera, E., Molina, A., Sharman, A., Moreno, L. y Cuevas, F., (2010). *Análisis geográfico de la pobreza y desigualdad por consumo en Ecuador más allá del nivel provincial*. Quito – Ecuador: INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010).
- Cámara de Comercio de Quito (2019). *Las exportaciones en la Provincia de Cotopaxi*. Quito – Ecuador: Criterios digital
- Delors, J., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., y Stavenhagen, R. (1997). *La educación encierra un tesoro: informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo Veintiuno*. UNESCO
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi (2015). *Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial de Cotopaxi 2025*. Latacunga – Ecuador: GAD Cotopaxi.
- Dočkalíková, I. y Kashi, K. (2014). *Methods in Practice: Determining Importance of PESTEL Analysis Criteria*. The 8th International Days of Statistics and Economics, Prague, September 11-13.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010a). *Compendio de las necesidades básicas insatisfechas de la población ecuatoriana*. Quito – Ecuador: INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010b). *Resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda: Fascículo Provincial Cotopaxi*. Quito – Ecuador: INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014). *Reporte de pobreza por consumo, Ecuador 2006 - 2004*. Quito – Ecuador: INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019a). *Registro Estadístico de Entradas y Salidas Internacionales*. Quito – Ecuador: INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019b). *Proyecciones poblacionales 2010-2020*. Quito – Ecuador: INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). *Ecuador en cifras: Estadísticas Económicas*. Quito – Ecuador: INEC

Ineval (2016). *Marco Conceptual para Factores Asociados al rendimiento académico Ser Estudiante y Ser Bachiller 2016-2017*. Quito - Ecuador: Ineval.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011). Publicada en el Registro Oficial N° 444, Quito – Ecuador.

Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011). Registro Oficial Suplemento 417. Quito – Ecuador.

Ley Orgánica de Movilidad Humana (2017). Registro Oficial N° 938, Quito - Ecuador.

Ministerio de Industrias y Productividad (2018). *Caracterización Provincia de Cotopaxi*. Quito – Ecuador: MIPRO

Observatorio para América Latina y el Caribe (2020). *Covid-19 Observatory in Latin America and the Caribbean. Economic and social impact*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Ortiz, P. (2019). *Mundo Indígena Ecuador 2019*. Ecuador: IWGIA.
- Paturel, R. (2006). Por una metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Revista Innovar*, 16 (28), 33 - 42
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva*. Compañía Editorial Continental, Buenos Aires, Argentina, pp. 551
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2017a). *Agenda Zonal para el Buen Vivir Zona 3 – Centro 2017 - 2021*. Quito – Ecuador: Senplades
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2017b). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una vida*. Quito – Ecuador: Senplades.
- Willms, J. (2006). Learning Divides: Ten Policy Questions about the Performance and Equity of Schools and Schooling Systems. *Report prepared for Unesco Institute for Statistics*.



CAPÍTULO

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL, CANTÓN LATACUNGA

*Hernández Medina, Patricia
Pérez López, Renato
Ramírez Torres, Gabriel*



Caracterización del Cantón Latacunga

Ecuador está dividido en tres regiones, la costa, la sierra y la amazonia, conformado por 24 Provincias, siendo la provincia de Cotopaxi una de las ubicadas en la zona de la sierra, limítrofe con la provincia de Pichincha, donde se encuentra la capital de país, Quito.

Como se muestra en la figura 1, la provincia de Cotopaxi limita con las provincias costeras de Santo Domingo de Tsáchilas y Los Ríos; con las provincias de la sierra Bolívar, Tungurahua y Pichincha, y con la provincia de la amazonia, Napo.

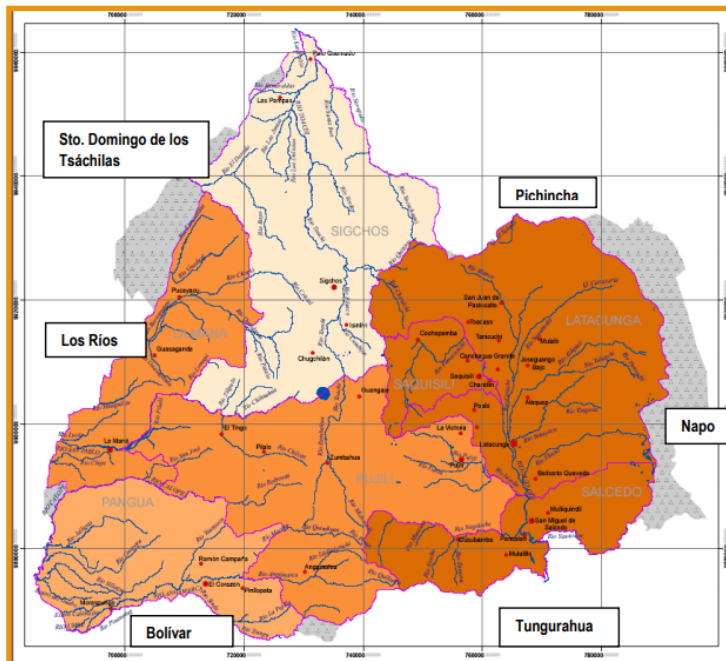


Figura 1. Mapa de la provincia de Cotopaxi

Nota: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga (2016), p. 5

A su vez, la provincia de Cotopaxi está conformada por 7 cantones: Latacunga, Pujilí, Saquisilí, Pangua, Sighos, La Maná y Salcedo, siendo la cabecera provincial la ciudad de Latacunga. Este cantón comprende 5 parroquias urbanas y 10 parroquias rurales, en el primer caso se encuentran La Matriz, Eloy Alfaro, Ignacio Flores, Juan Montalvo y San Buenaventura. Mientras que las parroquias rurales, de acuerdo con Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga.(2016) son: Aláquez, Belisario Quevedo, Guaytacama, Joseguango Bajo, Mulaló, Once de Noviembre, Poaló, Pastocalle, Tanicuchí y Toacaso, como puede observarse en la figura 2.

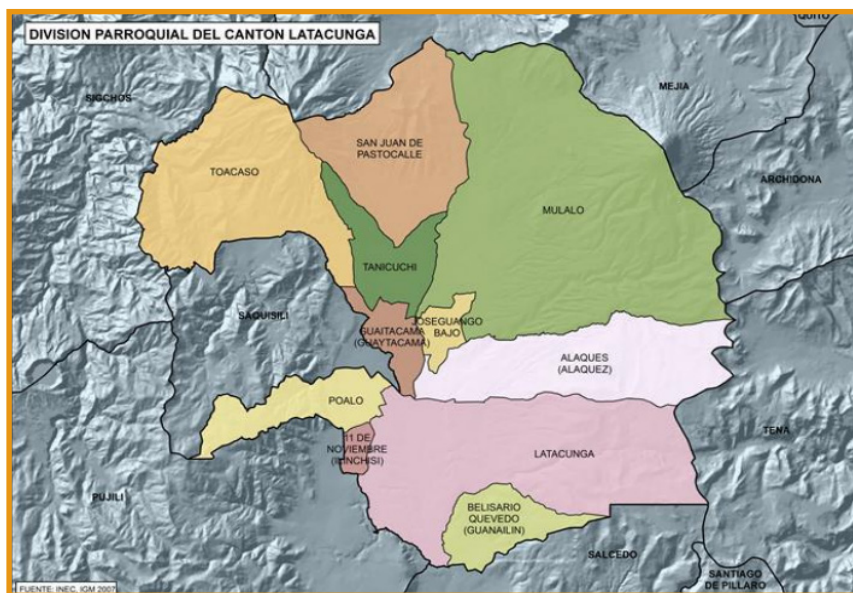


Figura 2. Parroquias urbanas y rurales del Cantón Latacunga

Nota: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga (2016), p. 12

El cantón puede caracterizarse considerando, tal como lo propone el referido Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2016 – 2019, a través de los siguientes componentes: el biofísico, el sociocultural, el económico, el de asentamientos humanos, el de movilidad, energía y conectividad, y el componente político-institucional y participación ciudadana.

En el primer caso, referido al biofísico, tal como se observa en la tabla 1, el Cantón Latacunga presenta tres tipos de clima, un relieve conformado por seis unidades, diferentes tipos de suelos y usos y zonas de reserva y conservación.

Tabla 1. Características del Componente Biofísico, Cantón Latacunga

Elementos del componente	Característica
Clima	Ecuatorial de alta montaña que va desde 0°C a 6°C, Ecuatorial Mesotérmico seco va desde los 10° a 20°C; Ecuatorial Mesotérmico semi-húmedo va desde 13° a 18°C y Nival.
Relieve	Está conformado por seis unidades de relieve: La zona central del cantón está ubicada en una depresión conocida como valle interandino; Las superficies aplanadas, que son zonas con pendientes moderadamente inclinadas; Las zonas de Colinas medianas, que presentan crestas redondeadas con ejes en sentido del drenaje y abarcan sectores con pendientes inclinadas; Las zonas ubicadas en los sectores de pie de Monte, que conforman las variantes cóncavas, convexas e irregulares con pendientes moderadamente escarpadas; Los relieves de cimas agudas se caracterizan por las pendientes escarpadas entre un 50 y 70% de inclinación, con desniveles que oscilan entre los 300 y 500 metros; Las zonas de pendientes muy escarpadas o abruptas que superan el 70%, están ubicadas en acantilados o encañonados profundos de ciertas quebradas, en las altas estribaciones de la Cordillera central y occidental
Tipos de suelos	Entisoles, inceptisoles, histosoles, mollisoles, nieve, roca y urbano
Uso de suelo	Área sin cobertura vegetal, bosque nativo, cultivo anual, glaciar, infraestructura, mosaico agropecuario, natural, pastizal, plantación forestal, vegetación arbustiva, y vegetación herbácea

Áreas de conservación y reservas	Reserva Ecológica Los Ilinizas
	Parque Nacional Cotopaxi
	Área Nacional de recreación El Boliche
	Parque Nacional Llanganates

Nota: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Latacunga 2016 - 2019

Con relación al componente socio cultural se analizan elementos asociados con la demografía, la educación, la salud, la inclusión social, el acceso y uso de espacio físico, la organización y el tejido social y los grupos étnicos, en este último elemento es importante destacar el rol que poseen los grupos indígenas en términos generales en la provincia y en particular en ciertas parroquias del cantón, como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2. Características del componente Sociocultural, Cantón Latacunga

Elementos del componente	Característica
Demografía	Superficie de 138.630,60ha y una población de 183.446 (INEC, 2014). De los cuales 51,33% son mujeres y 47,94% son hombres. El rango etario que representa mayor proporción es entre 10 y 14 años.
Educación	En educación básica y primaria la asistencia supera el 90%, en secundaria es superior a 70%, en bachillerato ronda el 60% y a nivel universitario no lleva al 30%. Cuenta con 221 establecimientos educativos, de los cuales 110 instituciones que son de educación básica, 55 instituciones de inicial y educación básica, 36 instituciones en educación básica y bachillerato, 11 instituciones en inicial básica y bachillerato, 2 instituciones en básica y artesanal, 4 instituciones en educación inicial y 2 en educación superior. La tasa de analfabetismo es inferior al 10%
Salud	El Cantón cuenta con 16 establecimientos de salud (tipos A, B y C) La tasa de mortalidad es de 465,3 defunciones por cada 100 mil habitantes Se disponen de 322 camas y 256 médicos
Inclusió social	Se prestan servicios sociales a través de los programas: Minicentros de desarrollo infantil, centros de desarrollo infantil, creciendo con nuestros hijos, comedor con apoyo escolar, hogar de adultos mayores
Acceso y uso de espacio físico	El área que le corresponde a cada habitante es de 1,20 m ² , no cumple con lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (9m ²)

Organización y tejido social	Se han registrado 733 organizaciones de diversa índole y 75 asociadas con el Ministerio de Agricultura y ganadería. El índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) del cantón es alto (53,2%), el promedio de las NBI en el sector rural es de 86,86%, las parroquias rurales que tienen las NBI más altas
Grupos Étnicos	Más del 80% son mestizos y alrededor del 9% indígenas; el resto de la población es blanca, afroecuatoriana y montubia, pero existen parroquias como Poaló donde la mayor proporción son indígenas.

Nota: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga (2016).

El componente económico comprende las variables de empleo, trabajo y sectores productivos, caracterizadas por la existencia de una proporción importante de trabajadores por cuenta propia y un mayor número de establecimientos en el sector comercio, a pesar de que es el sector agrícola quien aporta el mayor valor agregado bruto del cantón (ver siguiente tabla).

Tabla 3. Características del componente económico, Cantón Latacunga

Elementos del componente	Característica
Empleo y trabajo	Más del 70% de la población es económicamente activa (PEA). Alrededor del 5% trabaja por cuenta propia, 30% en el sector privado, casi el 10% en el sector público. La principal rama de actividad de los ocupados es el comercio, seguido de manufactura y luego enseñanza y salud
Sectores productivos	El sector agrícola representa alrededor del 24% del valor agregado bruto, seguido de transporte, comercio y construcción. Por número de establecimientos, el 50% corresponde al sector comercio, el 35% a servicios y 15% manufactura. Importante de desarrollo especialmente en la agroindustria destinada a la producción y comercialización de rosas, brócoli, quinua, maíz, buena parte para la exportación
Turismo	Si bien la ciudad y la provincia cuentan con atractivos turísticos, parques nacionales y zonas protegidas, el desarrollo turístico ha sido limitado y su aporte al producto local es muy pequeño

Nota: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga (2016).

Con relación al componente de asentamientos humanos se consideran para su análisis los elementos de red nacional de asentamientos humanos, infraestructura y acceso a servicios básicos, acceso de la población a servicios sociales, acceso de la población a vivienda y servicios municipales, tal como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4. Características del componente de asentamientos humanos, Cantón Latacunga

Elementos del componente	Característica
Red Nacional de asentamientos humanos	Está conformado por 5 parroquias urbanas: La Matriz, Eloy Alfaro, Ignacio Flores, Juan Montalvo, San Buenaventura y 10 parroquias rurales: Aláquez, Belisario Quevedo, Guaytacama, Joseguango Bajo, Mulaló, Once de Noviembre, Poalo, San Juan de Pastocalle, Tánicuchi, Toacaso. En total en el cantón Latacunga existen 672 asentamientos humanos.
Infraestructura y acceso a servicios básicos	El criterio inequitativo de gestión territorial se traduce en la aplicación de un modelo concentrador en la prestación de los servicios básicos y servicios sociales que privilegian a las poblaciones de Latacunga urbana respecto de las áreas rurales del cantón; dentro del área rural, también se marcan diferencias importantes en la calidad de los servicios que reciben las poblaciones dispersas en relación con la que se ubica en los asentamientos poblados.
Acceso de la población a servicios sociales	Los servicios de educación y salud (Dispensarios médicos, centros de salud y escuelas y colegios) del área urbana de Latacunga, están concentrados en la parroquia la Matriz y sus proximidades, creando un grave desequilibrio territorial y graves afectaciones a la movilidad de la población además de la estructura y funcionamiento de esas áreas
Acceso de la población a vivienda	• Índice mayor al 10 % de viviendas con estructuras deficientes; • Índices de hacinamiento superiores al 35% de las viviendas ocupadas; • Índice algo menor, de viviendas que no poseen un sistema adecuado de sistema de eliminación de aguas servidas. • La capacidad de oferta para atender a la demanda es muy limitada y da lugar a procesos recurrentes de construcciones de vivienda precaria en asentamientos irregulares.
Servicios municipales	Existen tres servicios municipales que complementan el ámbito de gestión del gobierno de Latacunga: El de abastecimiento básico; de aprovisionamiento de carne y el de cementerio público. La intención más bien se ha centrado en el equipamiento y no en el servicio.

Nota: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga (2016).

Con respecto a la movilidad, energía y conectividad se consideran elementos como el acceso a servicios de telecomunicaciones, potencia instalada y tipo de generación de energía eléctrica, redes viales y transporte, e infraestructura de logística y movilidad, que se describen en la Tabla 5.

Tabla 5. Características del componente de movilidad, energía y conectividad, Cantón Latacunga

Elementos del componente	Característica
Acceso a servicios de telecomunicaciones	En cuanto a telefonía fija el 60% de los hogares cuenta con cobertura, mientras que para la telefonía celular es cercana al 75%. La cobertura del servicio de internet está en una relación 3 a 1 entre las zonas rurales y urbanas.
Potencia instalada y tipo de generación energía eléctrica	En el Cantón Latacunga se encuentran 2 centrales hidroeléctricas, con potencias de 7,37 MW y 9,125 MW.
Redes viales y transporte	El sistema vial del cantón está constituido por la vía Panamericana como eje principal de conectividad entre la ciudad de Latacunga y el exterior, las cinco parroquias urbanas y las 10 parroquias rurales, conectadas mediante vías que tienen una función de arterias secundarias, con geometría medianamente aceptable para dos carriles de 3,65 m de ancho uno para cada sentido. La conectividad entre cada cabecera parroquial y todos los diferentes asentamientos humanos de barrios y comunidades al interior de cada una de ellas se realiza a través de caminos vecinales con capa de rodadura de tierra.
Infraestructura de logística y movilidad	Cuenta con un terminal terrestre, un ferrocarril (servicio turístico) y un aeropuerto internacional alternativo Cotopaxi.

Nota: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Latacunga 2016 - 2019

Por último, el componente político-institucional y de participación ciudadana, está conformado por la participación ciudadana como tal, los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial, los actores públicos, privados y sociedad civil, y la estructura y capacidades del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), como se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6. Características del componente político-institucional y de participación ciudadana, Cantón Latacunga

Elementos del componente	Característica
Participación ciudadana	Las Asambleas Locales son los espacios de participación ciudadana en sus diferentes parroquias, las mismas son constantes y en donde la ciudadanía tiene más interés y participación. Además, están las veedurías ciudadanas, el Consejo Parroquial de planificación, el consejo parroquial de participación ciudadana.

Instrumentos de planificación y ordenamiento territorial	Se cuentan con los instrumentos de planificación: Plan de Desarrollo Urbano (2006) Plan de Desarrollo (Año 2010) Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (Año 2012-2028)
Actores públicos, privados y sociedad civil	Los actores involucrados son: Gobiernos parroquiales, ciudadanía, gobierno central, gobierno provincial, gobernación de Cotopaxi, SENPLADES, Policía nacional, Elepco (compañía eléctrica), ministerios, ONG's, Universidades, federación de barrios, federación deportiva, sector financiero, empresa privada, gremios, comerciantes e instituciones educativas
Estructura y capacidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM)	El GADM Latacunga cuenta con 4 niveles para el funcionamiento del GAD, que son: Nivel político de decisión, Nivel de asesoramiento, Nivel de apoyo, Nivel operativo Y los Organismos Adscritos Descentralizados que son: Registro de la propiedad, Patronato, Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia, Empresa Pública EPAGAL. En el Nivel Político de Decisión, se encuentra el Concejo Legislativo Cantonal con sus comisiones y la Alcaldía, el alcalde se encuentra al frente del Concejo y también

Nota: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga (2016).

Estos componentes, biofísico, sociocultural, económico, de asentamientos humanos, de movilidad, energía y conectividad, y político-institucional y participación ciudadana, son los fundamentos básicos para caracterizar el Cantón Latacunga y sirven como punto de partida para la estimación del índice de competitividad territorial, en el cual se profundizan algunos elementos, tal como se detalla en la siguiente sección.

Metodología para la medición de la Competitividad del Cantón Latacunga

Para la estimación del índice de competitividad del Cantón Latacunga se empleó la metodología propuesta por Fonseca (2012) que fue explicada con detalle en el capítulo I. Se trata de un índice territorial que está compuesto por cinco dimensiones, la económica-empresarial, la sociodemográfica, institucional, ambiental e infraestructura, basado en el estudio de Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003).

Este índice fue aplicado en la estimación de la competitividad del Cantón Heredia en Costa Rica (Fonseca, 2012), empleando los 5 componentes, 18 variables y 39 indicadores distribuidos de la siguiente forma: 8 indicadores

explican las 3 variables que incluye el primer componente (económico-empresarial); 12 indicadores exponen el comportamiento de 3 variables que forman parte del segundo componente (socio-demográfico), otros 8 indicadores explican 6 variables que conforman el tercer componente (infraestructura); 6 indicadores conforman 2 variables que son parte del cuarto componente (institucional); y 5 indicadores miden 4 variables que explican el último componente (ambiental), tal como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7. Componentes, variables e indicadores del índice de competitividad territorial

Componente	Nombre	Variable	Indicador
Primero	Económico – Empresarial	3	8
Segundo	Infraestructura	6	8
Tercero	Socio – Demográfico	3	12
Cuarto	Institucional	2	6
Quinto	Ambiental	4	5
Total		18	39

Nota: Adaptado de Fonseca (2012)

A fin de emplear esta metodología para la estimación del índice de competitividad del Cantón Latacunga, se han realizado algunas modificaciones que corresponden con la realidad de la región y los datos disponibles. De tal manera, el índice de competitividad cantonal (ICC) considerará, igualmente, los 5 componentes establecidos por Fonseca (2012), económico-empresarial, sociodemográfico, infraestructura, institucional y ambiental.

En el primer caso, el indicador de la variable asociada al mercado laboral se analizará mediante la razón de la población económicamente activa (PEA) del cantón con relación a la del país; la localización de las empresas es medida a través del número de empresas micro, pequeñas y medianas, y del número de empresas exportadoras y la cantidad de exportaciones generadas en el Cantón; en cuanto a la disponibilidad de servicios se empleará el acceso a electricidad, tal como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Componente económico – empresarial para la estimación del ICC Latacunga

Variable	Indicador	Peso %
Componente económico-empresarial		23,5%
Mercado Laboral	Razón PEA cantón / nacional	6,00%
Localización de empresas	N° empresas micro, pequeñas y medianas	3,50%
	N° empresas exportadoras	3,00%
	Cantidad de exportaciones por provincia.	6,00%
Disponibilidad de servicio	Acceso a electricidad	5,00%

Nota: Adaptación de Fonseca (2012)

Con relación al peso de este componente dentro del ICC, se ajustó al 23,5% en función de la cantidad de indicadores con respecto al total de los componentes de la estimación. El componente de infraestructura considera las variables financiera, educativa y tecnológica, en el primer caso, el indicador que se emplea es el número de entidades financieras, bancos estatales y privados; en el segundo, el número de escuelas y colegios, tanto privados como fiscales y fiscomisionales. Por último, en la variable tecnológica se incluye el índice de brecha tecnológica y la penetración de internet, como se detalla en la tabla 9.

Tabla 9. Componente infraestructura para la estimación el ICC Latacunga

Variable	Indicador	Peso %
Componente Infraestructura		23,5%
Financiera	N° Entidades financieras bancos estatales y privados	4,70%
Educativa	N° Escuelas	3,53%
	N° Colegios	3,53%
Tecnológica	Índice de brecha tecnológica	5,87%
	Penetración Internet	5,87%

Nota: Adaptado de Fonseca (2012)

El componente sociodemográfico, al igual que lo propuesto por Fonseca (2012), incluye las variables demográficas, educativas y de seguridad. En lo relativo a demografía, se consideran los años de esperanza de vida, la razón densidad poblacional, el porcentaje de población pobre, la población con discapacidad y el número de nacimientos, tal como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Componente sociodemográfico para la estimación del ICC Latacunga

Variable	Indicador	Peso %
Componente socio-demográfico		23,50%
Demografía	Años esperanza de vida	1,84%
	Razón densidad poblacional (población Km2)	3,00%
	% Población pobre	3,00%
	N° Población con discapacidad	1,83%
	N° Nacimientos	1,83%
Educación	% Cobertura matrícula primaria	3,00%
	% Cobertura matrícula secundaria	3,00%
Seguridad	Tasa de Robo y Hurto	3,00%
	Tasa de Mortalidad por homicidios	3,00%

Nota: Adaptado de Fonseca (2012)

La educación ha sido considerada a través del porcentaje de cobertura de la matrícula primaria y el porcentaje de matrícula secundaria, mientras que la seguridad ha sido incorporada empleando la tasa de robo y hurto, y la tasa de mortalidad por homicidios, de acuerdo con información proveniente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

El cuarto componente político-institucional, se trabaja con las variables de gestión municipal, mediante el empleo de los índices de desarrollo y gestión municipal de planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas municipales, de gestión de servicios municipales económicos y los de gestión de servicios sociales municipales, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 11. Componente político – institucional para la estimación del ICC Latacunga

Variable	Indicador	Peso %
Componente Institucional		23,50%
Gestión municipal	Índice de desarrollo y gestión municipal	8,37%
	Índice de planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas municipales	5,53%
	Índice de gestión de servicios municipales económicos	5,69%
	Índice de gestión de servicios sociales municipales	3,91%

Nota: Adaptado de Fonseca (2012)

El quinto y último componente, el ambiental, considera un solo indicador que es el de la escala de desigualdad en el acceso al agua, que representa el 6% dentro de la estimación del ICC en Latacunga. Es importante destacar que Fonseca (2012) propone otros indicadores como el número de lugares con banderas azules, el número de centros de reciclaje, el número de denuncias ambientales y el índice de gestión de desarrollo ambiental, pero no se dispone de información o simplemente no existen en el cantón, por eso la imposibilidad de emplearlos.

Esta situación denota que el trabajo realizado en la gestión ambiental y en el desarrollo de indicadores para su medición ha sido precaria en el Cantón y en particular en el país, lo que amerita el replanteamiento de estrategias para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible asociados al ambiente, siendo éste el componente base a considerar para el establecimiento de políticas en el resto de los componentes, económico y social.

Para la estimación del ICC Latacunga, se emplearon datos de fuentes secundarias y se parametrizaron con valores entre 0 y 1 (siendo 0 más deficiente y 1 el satisfactorio) en función a lo establecido para cada indicar a nivel internacional, aplicando entonces los pesos sugeridos para lograr el cálculo del índice.

Medición del Índice de Competitividad Cantonal (ICC), Latacunga

Una vez realizadas las estimaciones planteadas en la sección anterior, las valoraciones en una escala del 0 al 1, permitieron calcular el ICC para Latacunga. Como se puede observar en la tabla 12, el componente el resultado más deficiente fue el de infraestructura que obtuvo el valor de 0,4923 y el componente mejor evaluado fue el institucional con una puntuación de 0,8004, de acuerdo con la información obtenida en la aplicación del instrumento desarrollada para tal fin, descrito anteriormente.

Tabla 12. Índice de Competitividad Cantón Latacunga

	Componente	VALOR	PESO (%)	ÍNDICE
Primero	Componente Económico-Empresarial	0,7736	23,5%	0,1818
Segundo	Componente Infraestructura	0,4923	23,5%	0,1157
Tercero	Componente Sociodemográfico	0,5009	23,5%	0,1177
Cuarto	Componente Institucional	0,8004	23,5%	0,1881
Quinto	Componente Ambiente	0,6617	6%	0,0397
Índice de competitividad cantón Latacunga			100%	0,6433

Nota: Cálculos propios

Los resultados mostrados en la tabla anterior corresponden a los valores de cada componente ponderados por sus respectivos pesos. Si se analiza las valoraciones individuales, se observa en la figura 1, que sus resultados oscilan entre 0,49 y 0,80, siendo la más baja la infraestructura (0,49), seguida del componente sociodemográfico (0,50), el factor ambiental (0,66), el económico-empresarial (0,77) y el más alto, el político-institucional (0,80).

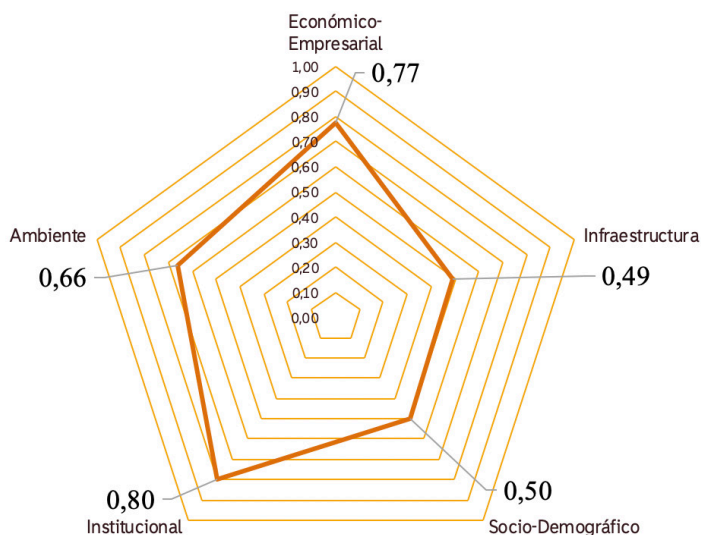


Figura 1. Valoración por componentes del ICC Latacunga

Detallando cada uno de los componentes, se evidencia que existen indicadores con valoración inferiores que reducen los niveles de competitividad, como es el caso específicamente del componente económico-empresarial, mientras que, por otro lado, se tiene que el indicador mejor evaluado está vinculado con el acceso a la gestión municipal.

Del resto de los indicadores asociados con la razón de la PEA local, con respecto a la nacional, la proporción de exportaciones locales con respecto al país, el número de empresas micro, pequeñas y medianas, así como de las empresas exportadoras, presentan valoraciones relativamente pequeñas (menores a 0,10). De tal manera, que el resultado obtenido del componente económico-empresarial (0,77) es producto principalmente del acceso a servicios básicos, específicamente del acceso a la electricidad.

En el componente de infraestructura, estructurado por número de entidades financieras, de colegios, escuelas, índice de brecha tecnológica y penetración de internet, se evidencia que las mejores valoraciones se reflejan en la proporción de entidades financieras y la penetración de internet (superan

el 0,95), mientras que los aspectos a mejorar están vinculados con el número de instituciones educativas y el índice de brecha tecnológica, que se encuentran por debajo de 0,20.

En el componente socio-demográfico, conformado por los indicadores educativos, demográficos y de seguridad, los resultados muestran heterogeneidad en el sentido, que existen valoraciones cercanas a 1, como los años de esperanza de vida (1,00), la cobertura de la matrícula primaria y secundaria (1,00), mientras que otros se ubican en el valor promedio, como son la proporción del número de nacimientos (0,52) y tasa de robo o hurto, en cuanto a los valorados en una escala inferior fueron identificados la densidad poblacional (0,02), la proporción de la población pobre (0,15), la proporción de discapacitados (0,001) y la tasa de mortalidad por homicidios (0,10).

La gestión municipal como variable del componente político-institucional, siendo el mejor evaluado (0,80), es el resultado de índices similares a los estándares internacionales con respecto a los índices de planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas municipales, de gestión de servicios municipales económicos y de gestión de servicios sociales municipales; mientras que con una valoración de 0,50 se ubica el índice de desarrollo y gestión.

Por último, la dimensión ambiental, evaluada a través de la escala de desigualdad en el acceso al agua, presentó con respecto a los estándares internacionales un resultado de 0,66 (60% de acceso al agua con respecto al 91% internacional), identificándose como una oportunidad de mejora para el desarrollo de planes que fomenten el cumplimiento de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenido, dictada por las Naciones Unidas y suscrita por Ecuador.

De todo lo antes referido, como se evidenció en la tabla 12, la sumatoria de la ponderación de los cinco componentes para el cálculo del Índice de Competitividad Cantonal genera un valor de 0,6433 el cual se podría considerar dentro de un nivel promedio a satisfactorio. Estos resultados además, permiten realizar comparaciones con estudios similares que puedan desarrollarse en otras zonas del país, identificar mejores prácticas y oportunidades de fortalecimiento de programas que consoliden la competitividad regional.



REFERENCIAS

- Cabrera, E., Orihuela, I. y Ziccardi, A. (2003). Ciudades competitivas – ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para las ciudades mexicanas, *Documento de Trabajo 139*, División de Administración Pública CIDE, 1 – 36
- Fonseca, R. (2012). Índice de competitividad territorial aplicado a los cantones de Heredia. *Economía y Sociedad*, 42, 67 – 86.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga. (2016). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Latacunga, 2016 – 2019*. GAD Latacunga. Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC. (2020). Ecuador en Cifras. Información consultada en la página web <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/> en fecha 10/03/2020.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124
- Saavedra, M., Milla, S. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME Internacional Review*, 2 (4), 38-52
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2018). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cotopaxi 2025*. Quito. Ecuador.

IV

CAPÍTULO

COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FLORÍCOLA, CANTÓN LATACUNGA

*Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Ramírez Torres, Gabriel
García Bustillos, Clemencia*

El sector florícola en Ecuador

El sector florícola ha dedicado sus esfuerzos en los últimos años, además de satisfacer al mercado local, a la penetración en los mercados internacionales, de manera tal, que la producción de flores trata de dar respuesta no solo las necesidades nacionales, sino del mercado de exportación.

La producción total de flores del Ecuador para el año 2019, de acuerdo con la página electrónica de Ecuador en cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2019), representó 9.316 hectáreas (ha), de ellas 7.925 ha se cultivaron en invernadero y 1.391 en campo abierto. Ambas modalidades permiten cultivar tanto flores permanentes como flores transitorias. En el primer caso, se encuentran los claveles, ginger, gysophilia, heliconias, hypericum, limonium, y las rosa, mientras que en el segundo están *amy*, *aster*, *crisantemos*, *girasoles*, *godetias* y *lyatris*.

Las flores permanentes representaron el 63,85% del total de la superficie cultivada, dentro de las cuales la rosa representa el 97,22%, con una superficie de 5.784 ha, casi en su totalidad en invernaderos (96,6%). Mientras que las flores transitorias cubrieron una superficie de 2.022 ha, según cifras de la encuesta de superficie y producción agropecuaria continua (INEC, 2019).

Este cultivo de flores, como se muestra en la figura 1, medido como miles USD / hectáreas, fluctúa a lo largo del año, producto de los ciclos de cosecha y cultivo, así como de las condiciones climáticas, siendo en la mayoría de los meses superior en el año 2019 que para el año 2018.

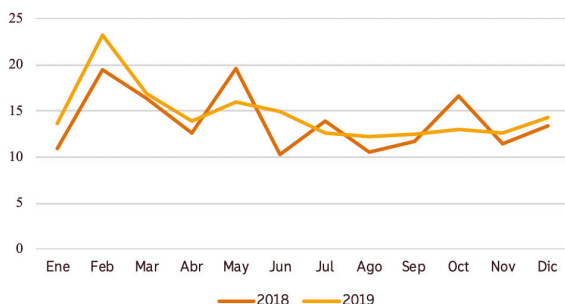


Figura 1. Evolución del rendimiento por hectárea en USD miles

Nota: Exploflores, 2019

El promedio para el año 2018 fue de 13,89 USD miles/ha, mientras que el del año 2019 se incrementó a 14,67 USD miles/ha, lo que representó un incremento medio de 5,55%, siendo los meses que registran mayor rendimiento febrero, mayo y octubre para 2019.

Toda esta producción se desarrolla en más de 700 fincas agrupadas en 211 empresas registradas en el año 2019 de acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Compañías, distribuidas principalmente en las provincias de Pichincha (73%), Cotopaxi (14,22%) e Imbabura (3,8%), tal como se muestra en la figura 2. Específicamente en la provincia de Cotopaxi el cantón que reporta la mayor cantidad de productores es Latacunga con 86,7%, seguido de Pujilí con 10% y Salcedo con apenas el 3,3%.

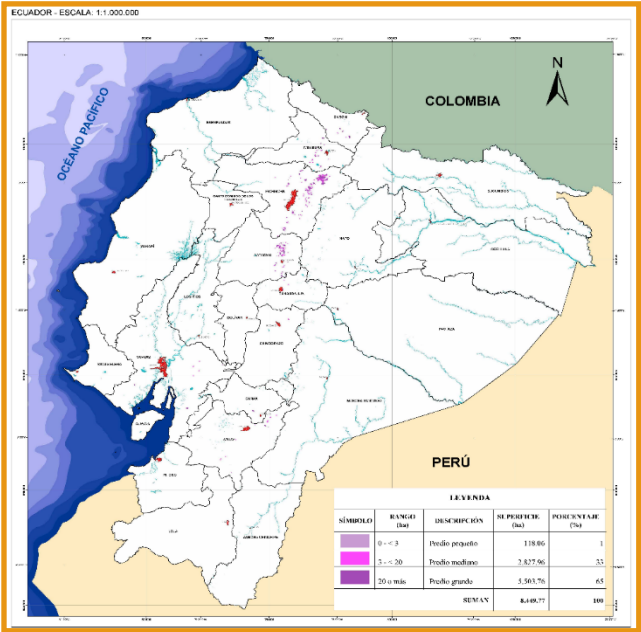


Figura 2. Mapa de catastro florícola
 Nota: Ministerio de Agricultura y ganadería, 2010

En términos del valor agregado bruto (VAB) del cultivo de flores, para la provincia de Cotopaxi, ascendió en el año 2018 de acuerdo con las cuentas

nacionales del Banco Central de Ecuador (BCE) a USD 100,42MM que representó el 5,14% de total nacional.

Para la exportación se destinaron en 2019, 158.337 toneladas que representaron a USD 874,33 MM, tal como muestra la figura 3, lo que representa un incremento sostenido desde el año 2016, pues si bien en los últimos diez años el crecimiento ha sido de 58,86% medido en toneladas, se experimentó el nivel más alto en el volumen de exportaciones en 2014, aunque la tendencia a partir de allí ha sido de un leve aumento.

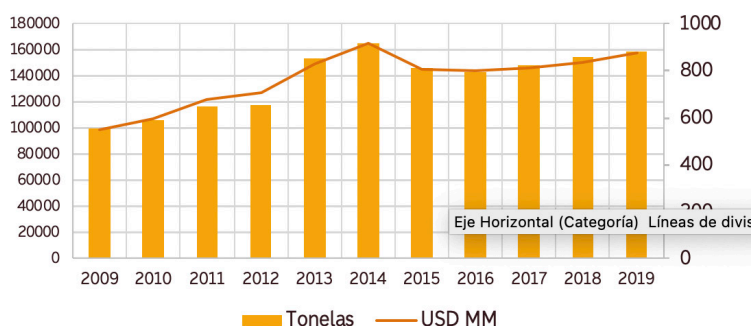


Figura 3. Evolución de las exportaciones de flores en toneladas y millones de USD

Nota: Expoflores (2019)

Las exportaciones registradas principalmente han sido de rosas. Para el año 2018 representaron en toneladas el 76,37% y para 2019 el 77,56%. Los otros tipos de flores que se exportaron fueron flores de verano *gypsophila*, claveles, lirios, crisantemos, alstroemeria, azucenas, aster, gérberas, orquídeas, que en promedio registraron un precio por kilogramo de USD 5,40 en 2018 y USD 5,52 en 2019 (Expoflores, 2019).

En el mercado de exportación, los principales compradores son Estados Unidos, Rusia y Europa, representando el 10% de las exportaciones a nivel mundial. En el primer caso, para el año 2019 se exportaron 68.700 toneladas equivalentes a USD 396,45MM, mientras que para Rusia se exportaron 27.776 toneladas o USD 128,72 MM, y para el caso de Europa la exportación ascendió a 32.149 toneladas equivalentes a USD 176,94MM (Expoflores, 2019).

Metodología de medición de la competitividad, sector florícola

Tal como se planteó en el capítulo 1, por autores como Cabrera, López y Ramírez (2011), o López, Méndez y Donoso (2009), la competitividad empresarial es el resultado derivado de un cúmulo de factores que constituyen un sistema basado en el Modelo de Porter (1986), y como tal se ve afectado no solo por esas variables internas, sino que se refuerza o debilita a partir del entorno, ya sea meso, meta o macro, tal como lo puntualizan Lall (2001), y Mora, Vera y Melgarejo (2015).

Dada la complejidad de la competitividad empresarial, en términos de los factores y sus relaciones, existen un número importa de estudios como los de Quiroga (2003), Rubio y Aragón (2006), De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009), Saavedra (2012), Saavedra, Orleta y Tapia (2013) y más recientemente, Ibarra, González, Demuner (2017), que fueron presentados en el referido capítulo 1.

Estos estudios en buena medida coinciden, en considerar elementos como la productividad, el talento humano, la diferenciación, la cultura organizacional y de servicio, el conocimiento del mercado, la gestión y el medioambiente, como parte de la competitividad empresarial y, por tanto, deben ser incorporados en su estudio (Saavedra, Milla y Tapia, 2013).

Los factores mencionados se sintetizan en la propuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominada el Mapa de competitividad del BID, "que como herramienta de diagnóstico permite identificar oportunidades de mejora" (Solano, Pérez y Uzcátegui, 2017, p. 128). En esta herramienta se incorporan elementos como: la planificación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización contabilidad y finanzas, recursos humanos y gestión ambiental (Saavedra, 2012), que se describen con sus indicadores en la tabla 9 del capítulo 1.

Para la medición de la competitividad de las empresas del sector florícola del Cantón Latacunga se empleó, por tanto, la metodología propuesta por Saavedra (2012), que parte del Mapa de Competitividad del BID, adaptado a la realidad colombiana.

De esta forma, el estudio consideró un instrumento ajustado al sector objeto del estudio, previamente validado; conformado por los factores propuesto por Saavedra (2012) como son: planificación, producción y operaciones,

calidad, comercialización, talento humano, finanzas y contabilidad, e innovación, con un total de 45 preguntas cerradas distribuidas para cada factor, tal como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Instrumento aplicado a la medición de la competitividad de las empresas florícolas

Dimensión / Factor	Preguntas
Planificación	¿La empresa cuenta con un plan de negocios?
	¿Cuál es el plazo de planificación de su empresa?
	¿Con cuántos productos cuenta su empresa?
	¿Cómo se determinan las actividades que debe realizar un empleado?
	¿Dispone de una descripción de los puestos de trabajo?
Producción y operaciones	¿Qué flores cultiva?
	¿Cómo es su proceso de producción?
	¿Los equipos, nivel de tecnología, personal y otros factores productivos permiten realizar a cabalidad el trabajo?
	¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los equipos de producción?
Calidad	¿Para la operación de los equipos qué tipo de energía utiliza?
	¿Aplica técnicas para garantizar la calidad a lo largo del proceso?
	¿Cuáles son las técnicas de calidad que se aplican (manejan)?
	¿Estas técnicas están basadas en?
	¿Cómo se lleva a cabo el control de calidad de sus flores?
	¿Las flores cumplen con estándares internacional?
	¿Las flores cuenta con algún tipo de garantía?
Comercialización	¿Con cuál(es) de las siguientes certificaciones cuenta la empresa?
	¿Qué mercados abarca con sus flores?
	¿Cómo fija el precio de sus flores?
	¿Cuáles son los canales de comercialización de sus flores?
	¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer sus productos?

Talento Humano	¿Cuenta con empleados diferentes a los socios?
	¿Qué método utiliza para la contratación del personal?
	¿Cuál es la modalidad de los contratos?
	¿La rotación de personal en la empresa es?
	¿Qué tipo de capacitaciones brinda al personal?
	¿A qué tipo de seguro están afiliados los trabajadores?
Finanzas y Contabilidad	¿En cuanto a la contabilidad, usted....?
	¿Cómo lleva la contabilidad de la empresa?
	Seleccione los pasivos que posee
	¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
	¿Cómo es la política de compras?
	Seleccione los medios de pago que acepta
	Seleccione los medios de pago para la compra de insumos
	¿Cómo maneja el capital de trabajo?
	¿Cómo recupera sus cuentas por cobrar?
	¿Cómo cancela sus cuentas por pagar?
Innovación	¿Cuál es el costo promedio de producción por flor?
	¿Cree tener problemas para innovar su cartera de productos?
	¿Cuáles son los factores que limitan esa innovación?
	¿Qué tan frecuente es la introducción de la tecnología en su empresa?
	¿De qué otra forma podría crear valor?
	¿Usted realiza cambios en sus productos?
	¿Qué tan frecuente realiza cambios en su producto?
	¿De qué manera se realiza la innovación en la empresa?

Estos factores recibieron una ponderación para el cálculo del índice de competitividad, así como para cada uno de los indicadores que componen cada una de estas dimensiones, ajustados a partir de la propuesta de Saavedra (2012) para la realidad local y sectorial, tal como se detallan en la tabla 2.

Tabla 2. Ponderación por factor e indicador

Factor / Dimensión	Indicador	Peso
Planificación	Plan de Negocios	40%
	Horizonte de planeación	20%
	Cartera de Productos	10%
	Asignación de Funciones	10%
	Manuales Descripción de Puestos	20%
Producción y operaciones	Automatización de Procesos	30%
	Tecnología	30%
	Mantenimiento	20%
	Recursos Energéticos	20%
Aseguramiento de la calidad	Aceptación de Tecnología	14,28%
	Técnicas de Calidad	14,28%
	Tipo de Técnicas de Calidad	14,28%
	Control de Calidad	14,28%
	Comercialización	14,28%
	Garantía	14,28%
	Certificaciones	14,28%
Comercialización	Cobertura	25%
	Precios del mercado	25%
	Canales de Comercialización	25%
	Publicidad	25%
Talento Humano	Socios	20%
	Contratación	15%
	Tipo de contratos	15%
	Rotación de Personal	25%
	Capacitación	20%
	Afiliación	5%

Finanzas y Contabilidad	Contabilidad	9,1%
	Registros	9,1%
	Pasivos	9,1%
	Financiamiento	9,1%
	Adquisiciones	9,1%
	Formas de Pago	9,1%
	Materia Prima	9,1%
	Capital de Trabajo	9,1%
	Cuentas por Cobrar	9,1%
	Cuentas por Pagar	9,1%
	Utilidades	9,1%
	Costos	9,1%
Innovación	Innovación de Productos	20%
	Problemas	10%
	Tecnología	10%
	Creación de Valor	10%
	Cambios	20%
	Horizonte de Cambio	20%
	Innovación	10%

Dependiendo de la importancia relativa de cada uno de los indicadores se asignó una ponderación, que como se aprecia en la tabla 2; de esta forma, las dimensiones de planificación, producción y operaciones, comercialización, talento humano e innovación son estimadas a partir de un promedio ponderado; o en su defecto el índice se construyó como un promedio simple de los indicadores que conforman la dimensión, tal es el caso de finanzas y contabilidad y aseguramiento de la calidad. Una vez estimados los índices por dimensiones o factores, el índice definitivo de competitividad empresarial en el sector florícola fue el resultado del promedio simple de los 7 factores.

Los resultados de este índice pueden ser analizados a partir de unas escalas de medición que básicamente se dividen en cuatro, según el nivel competitivo, de acuerdo con la propuesta de León (2014) tal como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Escala de medición de la competitividad

Nombre	Rango	Característica
Incipiente	0 - 0,25	Muy bajo nivel de competitividad
Aceptable	Mayor a 0,25 hasta 0,50	Regular nivel de competitividad
Superior	Mayor a 0,50 hasta 0,75	Buen nivel de competitividad
Sobresaliente	Mayor a 0,75 hasta 1	Muy alto nivel de competitividad

Nota: León (2004), p. 44

Estos rangos describen el nivel en el cual se encuentran las empresas de acuerdo con el logro de las dimensiones evaluadas. En el primer caso se caracterizan por ser vulnerables al entorno, y verse afectadas por los cambios tanto a nivel macro como micro. En el segundo caso, las empresas se encuentran en un rango aceptable cuando han iniciado el desarrollado de fortalezas para competir en el mercado, pero aún poseen oportunidades de mejora en los ejes medulares de la operación, que le dificultan diferenciarse o minimizar costos.

Se habla de una empresa que ha alcanzado una competitividad superior, cuando ha sido capaz de fortalecer la ventaja competitiva, ya sea a través de la diferenciación o del liderazgo en costos, principalmente asociado con la innovación y la generación de valor agregado. Mientras que una empresa sobresaliente en términos de competitividad es la líder del mercado, con ventajas competitivas consolidadas.

Partiendo de esta metodología, a fin de obtener los datos necesarios para el estudio, se consideraron las empresas legalmente constituidas, que de acuerdo con la página web del Servicio de Rentas Internas, (SRI, 2019), para finales del año 2018, existían 433 en el cantón Latacunga, distribuidas en las 10 parroquias rurales y las 5 parroquias urbanas, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Empresas Florícolas cantón Latacunga

Parroquia	No. Empresas
Urbanas	Eloy Alfaro
	138
	Ignacio Flores
	4
	Juan Montalvo
Rurales	7
	La Matriz
	4
	San Buenaventura
	23
	11 de Noviembre
	1
	Aláquez
	35
	Belisario Quevedo
	4
	Guaytacama
	20
	José Guango Bajo
	17
	Mulaló
	27
	Poalo
	84
	San Juan de Pastocalle
	9
	Tanicuchí
	58
	Toacaso
	2
TOTAL	
433	

Nota: Registro de Catastros del Servicio de Rentas Internas 2018

Esta población corresponde a las empresas que están registradas en el SRI para el año 2018 con estado de contribuyente activo, independientemente si está o no obligado a llevar contabilidad, de acuerdo con el catastro de empresas de la Provincia de Cotopaxi, tomado de la página web del SRI. El tipo de contribuyente corresponde a todas las clasificaciones previstas: personas naturales o sociedades. Lo principal de esta clasificación es la actividad económica que corresponde al sector florícola y está enmarcado en: cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos.

La muestra considerada para el estudio, considerando un 95% de confianza y un 5% de error estuvo representada por 205 empresas, que garantizaron la representatividad de cada parroquia, y de las zonas rurales y urbanas, a través de un muestreo estratificado como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5. Plan muestral para el sector florícola del cantón Latacunga

Parroquia	No. Empresas Población	Ponderación	No. Empresas Muestra
Urbanas	176	40,64%	83
Eloy Alfaro	138	31,87%	65
Ignacio Flores	4	0,92%	2
Juan Montalvo	7	1,62%	3
La Matriz	4	0,92%	2
San Buenaventura	23	5,31%	11
Rurales	257	59,36%	122
11 de Noviembre	1	0,23%	1
Aláquez	35	8,08%	17
Belisario Quevedo	4	0,92%	2
Guaytacama	20	4,62%	9
José Guango Bajo	17	3,93%	8
Mulaló	27	6,24%	13
Poaló	84	19,40%	40
San Juan de Pastocalle	9	2,08%	4
Tanicuchí	58	13,39%	27
Toacaso	2	0,46%	1
TOTAL	433	100,00%	205

De esta forma, de las 176 empresas de las parroquias urbanas se incluyeron en la muestra 83, y para las parroquias rurales se consideraron 122 de una población de 257; las cuales representan aproximadamente el 60% de la totalidad de empresas que se dedican a esta actividad. En el primer caso, para las parroquias urbanas, la parroquia que posee el mayor número de establecimientos es Ignacio Flores aportando el 31,87% de la totalidad de las empresas estudiadas. En el segundo caso, destacan entre las parroquias rurales Poaló con 19,40% y Tanicuchí con 13,39%, en menor medida Aláquez (8,08%), Mulaló (6,24%) y Guaytacama (4,62%).

Medición de la competitividad del sector florícola en el Cantón Latacunga

A partir de los resultados encontrados se estimaron en primer lugar los índices en una escala de 0 a 1 de cada uno de los factores o dimensiones. Las valoraciones indican, como se muestra en la figura 4, que la dimensión asociada con los indicadores de comercialización es la que obtuvo el mejor resultado con 0,9561; seguida de la de calidad con 0,8815; luego finanzas y contabilidad con 0,8468 y el resto de los factores oscilan entre un rango de 0,70 a 0,80 como talento humano con 0,7939; innovación con 0,7788; procesos y operaciones con 0,7556 y por último planificación con 0,7263. Con estos valores, el índice de competitividad empresarial del sector florícola para el cantón Latacunga, fue de 0,8198.

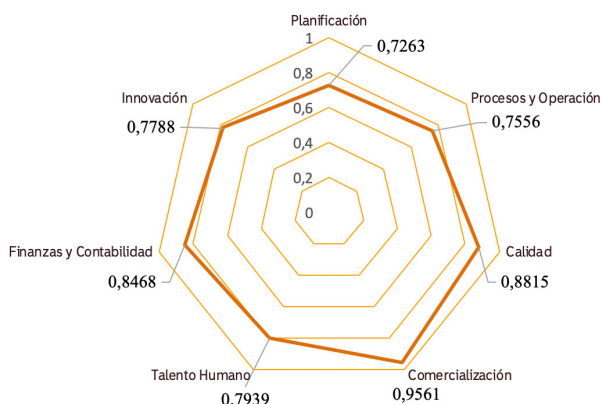


Figura 4. Valoración de los factores del índice de competitividad

Si detallamos los resultados para la dimensión de planificación, como todos los resultados expresados en una escala de 0 a 1, se reportan las valoraciones más altas en los indicadores de plan de negocios estructurado (0,91), variedad en la cartera de productos (0,89) y un horizonte de planeación adecuado al negocio (0,71), y las más baja, con oportunidades de mejora, en la asignación de funciones (0,51) y en el manual de cargos (0,40).

De las 205 empresas encuestadas, el 82% de las empresas desarrolla su operación en torno al plan de negocios, tiene definida y socializada la visión, misión, objetivos y políticas dentro de la empresa mediante rótulos

colocados en las áreas administrativas, espacios de operaciones o áreas de alimentación, constituyéndose este factor en una fortaleza con la que cuentan la mayor parte de empresas.

Respecto al horizonte de tiempo, el 42% de las empresas tiene su planeación a corto plazo, debido a que los mercados de exportación exigen de manera continua cambios en los productos; a pesar de ello, algunas optan por la planificación a mediano plazo (32%) dado que consideran que los ajustes en procesos y producción pueden ser realizados en menos de un año.

En cuanto se refiere al número de tipo de flores que producen, para el 44% de las empresas es entre 4 a 6 tipos, enfocándose no solamente en rosas, sino en otras especies como claveles, crisantemos y girasoles.

El 78% de las empresas indica que no dispone de descripciones escritas de todos los puestos de trabajo, sin embargo, el trabajador recibe instrucciones precisas sobre la responsabilidad que tiene una vez es contratado. Este indicador, tal como se mencionó, se constituye en una oportunidad de mejora para la mayor parte de las florícolas dado que adicionalmente, existe un costo de oportunidad en términos del tiempo invertido en la socialización de las funciones del cargo y la consecuente curva de aprendizaje. De tal manera que, con respecto a la existencia de manuales de descripción de puestos de trabajo, el 52% de las empresas indica que no cuentan con ellos, precisando que aquellos puestos que tienen definidas las funciones son únicamente los gerenciales, y no así los operativos.

La *dimensión de procesos y operaciones* presenta un índice de 0,7556; producto de que tres de sus cuatro indicadores están por encima de ese valor, tal es el caso de la automatización de procesos con 0,78; el mantenimiento de las instalaciones con 0,82 y los recursos energéticos con 0,97; mientras que la incorporación de la tecnología de punta es de 0,54 lo que representa que se puede aplicar una oportunidad de mejora.

Del total de las empresas encuestadas, el 86% mantiene un proceso de producción de forma manual, en especial en procesos como postcosecha, empaquetado, clasificación entre otros, sin embargo, apuntan a implementar la tecnología como es el caso de una de las empresas que emplea un robot, que clasifica la rosa, por tamaño, por botón, por el follaje, lista para ser empacada.

El 93% de las empresas indica que el hecho de implementar o sustituir la totalidad de actividades humanas por máquinas, no lo consideran viable, en todo caso plantean iniciar la automatización con el proceso de recolección de la flor, mediante el uso de canaletas automáticas desde las naves hasta el centro de acopio. En cuanto se refiere al mantenimiento, el 82% de las empresas señala que lo hacen anualmente pues existe una planificación con la finalidad de no disminuir la producción.

Con respecto a la *dimensión calidad*, los resultados de los indicadores son muy homogéneos y oscilan entre 0,80 y 1, salvo en el caso del control de calidad que reporta un valor de 0,75. En el caso de la aceptación de la tecnología el resultado fue 0,82; las técnicas de calidad 0,85; los tipos de técnicas 0,91, las garantías otorgadas 0,96 y las certificaciones 0,97.

El 82% de las empresas florícolas aplican el concepto de calidad en la entrega de los productos, dado el nivel de exigencia de los clientes. Con respecto a las técnicas de calidad que utilizan con mayor énfasis, el 46% de las empresas aplica la gestión por procesos, seguida por el 25% de las empresas que se guían por manuales de calidad, los cuales de forma anual son revisados y certificados.

El 67% de las empresas consideran las Normas ISO (normas de calidad), dado que implementar un sistema de calidad tiene un alto costo que será recuperable a mediano plazo. El control de calidad de las empresas se lleva con base en las sugerencias de los clientes, pues el 52% de las empresas indica que la opinión del cliente es la que cuenta para generar ajustes en su producto.

Como las empresas atienden tanto el mercado nacional como de exportación, el 82% cumple con las normas de comercialización internacionales, específicamente con normas de sanidad para su correcto envío que son supervisadas por Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (Agrocalidad). El 67% de las empresas posee certificaciones de calidad, actualmente la certificación con la que se maneja la mayor parte de las florícolas es *Flor Ecuador*², certificación que comprende las buenas

² Desde el año 2005, *Flor Ecuador Certified* se ha constituido en un esquema integral de certificación de alcance socio ambiental, para empresas ecuatorianas dedicadas a la producción y comercialización de las flores ecuatorianas (Exploflores).

prácticas agrícolas, cuidado del medio ambiente y erradicación del trabajo infantil y trabajo seguro.

La *dimensión de comercialización* incluye cuatro indicadores, la comercialización como tal, los precios, los canales y la publicidad. En el primer caso la valoración promedio fue de 0,96; en el segundo de 0,89; en el tercero de 0,8 y la publicidad obtuvo la mayor puntuación con 1.

La comercialización en las empresas florícolas del cantón Latacunga representa el índice más alto (0,9561), lo que significa una fortaleza para el sector. Las empresas florícolas tienen como principal mercado el de exportación, por lo cual el 91% de las empresas cultiva y prepara sus flores para dicho mercado. El principal canal de distribución es el directo (empresa - cliente), por lo que apenas el 9% de las empresas comercializa su producto por medio de canales como detallista y distribuidores, principalmente aquellas empresas que ponen a disposición el producto en el mercado nacional.

Con respecto a la publicidad, el 78% de las empresas opta por dar a conocer su producto por medio de redes sociales y plataformas de internet, lo que les ha permitido posicionarse competitivamente dentro de su mercado meta.

En la *dimensión de talento humano*, valorada con 0,7939, se consideran indicadores de contratación (0,95), tipos de contratos (0,94), rotación del personal (0,48), capacitación (0,71), socios (1,00) y afiliación (1,00); de tal forma que el que presenta la menor valoración es la rotación de personal.

Esta variable evalúa de manera prioritaria la forma de contratar del personal, en donde el 85% de las empresas contratan de manera directa, eso significa que, los futuros postulantes para el trabajo deben cumplir varios requisitos planteados por las empresas para poder acceder a una oportunidad de trabajo. En este aspecto se ha considerado el factor de rotación de personal, pues el 52% de las empresas plantea tener una alta rotación de personal debido a diferentes factores, entre ellos los beneficios que continuamente cambian (incremento o disminución) entre florícolas del sector, lo que hace que las empresas no sean muy competitivas en ese aspecto.

Con relación al indicador de capacitación del personal, todas las empresas la enfocan en las áreas de: seguridad, cuidados de medio ambiente, manejo de maquinaria entre otros; adicionalmente, siempre tienen destinado un presupuesto considerable para las capacitaciones sean del personal administrativo como de operaciones.

La *dimensión de finanzas y contabilidad* evaluada con 0,8468 en promedio, incorporó los indicadores de contabilidad (1,00), regulaciones (1,00), pasivos (0,74), financiamiento (0,93), adquisiciones (0,77), formas de pago empleadas (0,93), materia prima (0,50), capital de trabajo (1,00), cuentas por cobrar (0,68), cuentas por pagar (0,61), utilidades (1,00) y costos (1,00). La oportunidad de mejora se identifica en el indicador de materia prima y de cuentas tanto por pagar como por cobrar, que afectan el flujo de caja.

Con respecto a sus activos y pasivos, en el primer caso el promedio que estas empresas manejan es de USD 800.000,00 aproximadamente, distribuidos en dinero en efectivo, terrenos, edificios, herramientas, insumos, materiales entre otros. Con respecto a sus pasivos, las empresas anualmente mantienen un promedio de USD 500.000,00.

De acuerdo con la evaluación entre dos cuentas contables primordiales como las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se determina que las empresas recuperan las cuentas por cobrar antes de su vencimiento (48% de las empresas), mientras que las cuentas por pagar las cancelan una vez vencido el plazo (78% de las empresas).

Otro de los aspectos importantes dentro de este indicador es que el 100% de las empresas decide reinvertir sus utilidades en su desarrollo, sea en la adquisición de tecnología como también en la innovación de los productos.

La *dimensión de innovación* está compuesta por los indicadores de innovación como tal (0,65), posibilidades de la innovación (0,49), tecnología (0,57), creación de valor (0,87), cambios o ajustes (1,00), horizonte de los cambios (0,84). Las empresas florícolas del sector, por tener como su principal mercado el internacional, se ven obligados a entregar productos innovadores, sea en empaque, tipo de flor, canal de distribución, entre otros.

El índice obtenido en esta dimensión genera la necesidad de enfocarse más en este aspecto, pues las empresas que están innovando con frecuencia, se

enfocan en la calidad del producto, así como también en la tecnificación, al menos en las áreas más sensibles. Un aspecto que toman en cuenta para poder innovar son las necesidades y exigencias del mercado (52%).

Si bien en términos generales los resultados muestran un nivel de competitividad ubica en el rango alto, existen oportunidades de mejora, identificadas en cada una de las dimensiones como, por ejemplo, planificación, producción y operaciones e innovación. Con respecto al primero se evidencian posibilidades de realizar descripciones de cargo y manuales que reducirían los costos de entrenamiento; en el segundo, la incorporación de tecnología, que contribuya a reducir costos y desperdicios, mejorando los procesos. Por último, la innovación, también está vinculada con la introducción de automatización y tecnología, cuya limitación se termina convirtiendo en un obstáculo para los cambios que demanda el mercado, tanto nacional como de exportación.



REFERENCIAS

- Cabrera, A., López, P. y Ramírez, C. (2011). La Competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio. *Documentos de investigación Administración de Empresas* N° 4, Ediciones Fundación Universidad Central, Bogotá, Colombia, pp. 54
- De la Cruz, I., Morales, J. y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En las memorias del *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA)*. San Luis Potosi, México. 17-19 de mayo.
- Expoflores (2019). Informe Anual de Exportaciones 2019. https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/reporte-anual_Ecuador_2019.pdf
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18 (35), 107-130, <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC. (2019). Ecuador en Cifras. Información consultada en la página web <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/> en fecha 10/03/2020.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC (2019). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua*. Instituto Nacional, de Estadística y Censos. Quito. Ecuador.
- Lall, S. (2001). Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. *World Development*, 29 (9), 1501-1525
- León, J. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii*. Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 100.

- López, A., Méndez, J. y Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: Innovación e intangibles. *Aspectos Territoriales del desarrollo: Presente y futuro*, 848, 125-140.
- Ministerio de Agricultura y ganadería, 2010. Sistema de información pública agropecuaria, geoportal. <http://geoportal.agricultura.gob.ec/geonetwork/srv/spa/catalog.search?jsessionid=F8148AE5AE2CD95A722EA68ABFB63A00#/metadata/90bf9824-d9c7-4db7-af91-8741fe627488>
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31 (2015), 79-87
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación*. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124
- Saavedra, M., Milla, S. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME Internacional Review*, 2 (4), 38-52.
- Servicio de Rentas Internas, SRI. (2019). Catastro de empresas por provincias del Ecuador. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>
- Solano, J., Pérez, M. y Uzcátegui, C. (2017). *Metodologías de Medición de la Competitividad*. II Congreso Internacional virtual sobre desafíos de las empresas en el siglo XXI, p. 123-130



CAPÍTULO

COMPETITIVIDAD SECTOR MANUFACTURERO, CANTÓN LATACUNGA

*Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Cepeda Murillo, Diana
Solis Freire, Viviana*



El sector manufacturero en Ecuador

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2012) en su clasificación nacional de actividades económicas definidas en función de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) 4.0, plantea que “el producto de un proceso manufacturero puede ser un producto acabado, en el sentido de que está listo para su utilización o consumo, o semiacabado, en el sentido de que constituye un insumo para otra industria manufacturera” (p. 25)

El sector manufacturero en el caso de Ecuador, está conformado por al menos 14 grandes grupos de actividades: elaboración de productos alimenticios, elaboración de bebidas, elaboración de productos de tabaco, fabricación de productos textiles, fabricación de prendas de vestir, fabricación de artículos de cuero y productos conexos, producción de madera y sus derivados, fabricación de papel y productos de papel, impresión y reproducción de grabaciones, fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo, fabricación de sustancias y productos químicos, fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico, fabricación de caucho y plástico, fabricación de productos minerales no metálicos, fabricación de metales comunes, fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo, fabricación de productos de informática, electrónica y óptica, fabricación de equipos eléctricos, fabricación de maquinaria y equipo, fabricación de vehículos automotores, remolques y semi-remolques, fabricación de otros tipos de equipos de transporte, fabricación de muebles, otras industrias manufactureras y reparación e instalación de maquinaria y equipo (INEC, 2012).

El valor agregado bruto corriente del sector manufacturero en Ecuador ha representado alrededor del 15% del valor agregado bruto³ total⁴ (VAB) del país. Si bien para los años 2014 a 2016 se experimentaron pesos de 15,56% y 15,63% respectivamente, el aumento más acelerado del VAB del país con respecto al sector manufacturero generó que la representatividad del sector bajara a 15,43% en 2017 y 15,01% en 2018, tal como se observa en la figura 1.

³ Considera el valor que se incorpora en cada etapa del proceso productivo

⁴ Incluye sector petrolero y no petrolero

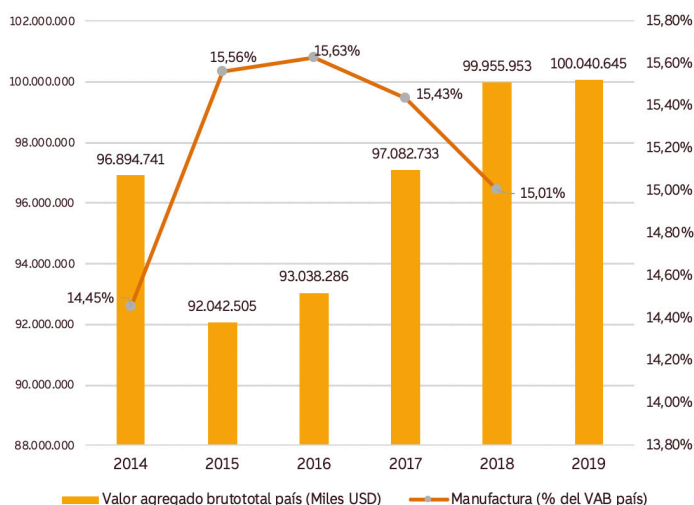


Figura 1. Evolución del Valor agregado bruto nacional (miles USD) y contribución del sector manufacturero

Nota: BCE (2019)

A pesar de la caída en la contribución del sector manufacturero en el VAB del país, desde 2015 a 2018, en términos monetarios creció 4,74%, por lo cual, ese descenso se explica por el crecimiento mayor del VAB país, que fue de 8,60% en esos cuatro años (2015-2018).

De acuerdo con Camino, Armijos, Parrales y Herrera (2020), esta producción entre 2013 – 2018 ha sido generada a partir de 7058 empresas legalmente constituidas, siendo el promedio anual de 4020 empresas, lo que da lugar a un "ingreso por ventas de 114,296 millones de USD y 19,049 millones de USD, representando un 21% del total de los ingresos por ventas generadas por todo el sector societario" (p. 6).

Los autores presentan resultados en términos de: rentabilidad sobre activos (ROA) cuya mediana se ubica entre 1,5% y 3,5%, siendo mayores que otros sectores. El rendimiento sobre el patrimonio, son una mediana que oscila entre 4,5% y 9%. Este diagnóstico de eficiencia lo complementan con el análisis envolvente de datos (Data Envelopment Analysis - DEA), que es "es

un método no paramétrico que permite medir de forma empírica la eficiencia de las empresas, sectores o alguna otra unidad. En esta metodología se trata de encontrar aquellas empresas que determinan la frontera de producción eficiente" (Camino, Armijos, Parrales y Herrera, 2020, p. 11).

Los resultados reflejan que, si bien para 2013 y 2014 el puntaje promedio de la eficiencia del sector societario manufacturero se ubicó entre 0,7 a 1, ha ido disminuyendo; las razones que pueden explicar esta reducción, estás asociadas con el entorno, que indudablemente afecta eficiencia y competitividad; para 2015 la caída de los precios petroleros y luego en 2016 un considerable terremoto, que dio lugar a innumerables pérdidas humanas y materiales.

Con respecto a la provincia de Cotopaxi, el VAB corriente ha experimentado un crecimiento de 23,09% entre 2014 y 2018, pasando de USD 1.586,463 MM a USD 1.952,9 MM, a pesar de ello, la contribución en el VAB del país ha oscilado entre 1,64% y 1,98%, registrándose la menor participación en 2014 y la mayor en 2016. En el año 2018 la contribución fue de 1,95%, tal como se muestra en la figura 2.

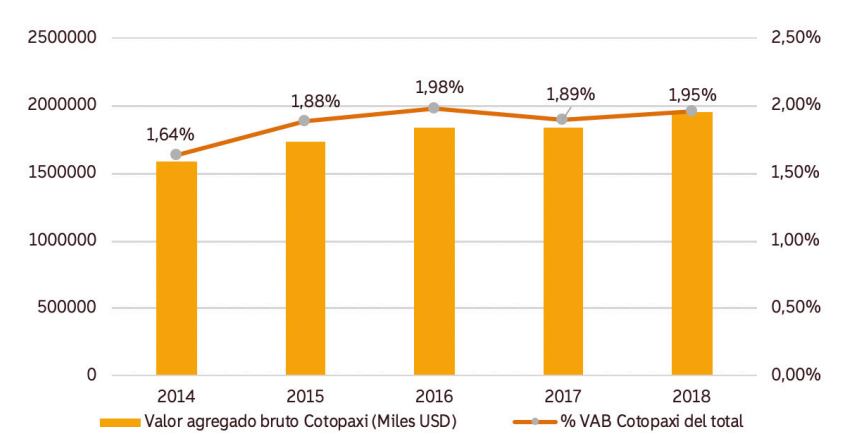


Figura 2. Evolución del Valor agregado bruto de la provincia de Cotopaxi (Miles USD) y su contribución al VAB nacional

Nota: BCE (2019)

En términos específicos, la contribución del sector manufacturero en la provincia de Cotopaxi, es menor que la contribución promedio del sector al VAB nacional. Si bien como se mostró en la figura 1, en promedio la contribución ha sido de 15,22% desde 2014 a 2018 a nivel país, para el caso de Cotopaxi, ha oscilado entre 5,13% y casi 6% (figura 3).

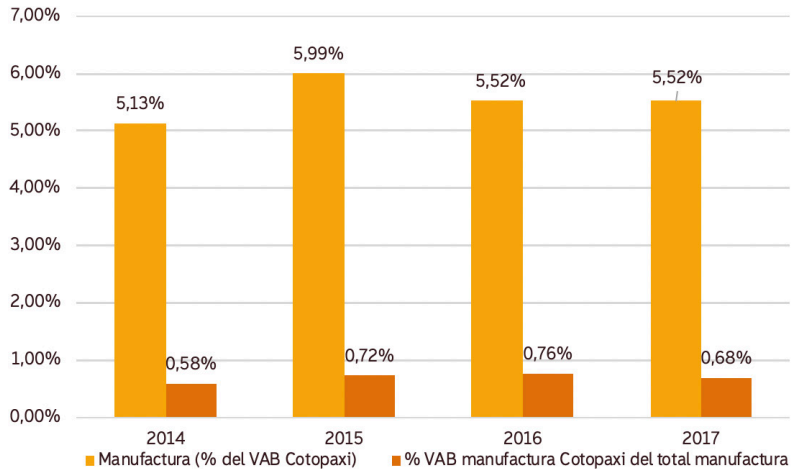


Figura 3. Evolución del peso del sector manufactura en el VAB Cotopaxi y del VAB manufactura del país

Nota: BCE (2019)

Efectivamente, la menor contribución se registró en 2014 con 5,13%, siendo 5,99% para el año 2015, 5,52% para 2016 y este valor se mantuvo para 2017. Cuando se analiza esa contribución con respecto de la totalidad del sector manufacturero a nivel país, el aporte de la provincia de Cotopaxi no alcanza el 1%, de hecho, la mayor contribución se dio en el año 2016 con el 0,76% del VAB manufacturero nacional.

El detalle de la producción por cantón en la provincia de Cotopaxi permite identificar que Latacunga al ser la capital de la provincia es la que genera el mayor VAB corriente, cuyo promedio entre 2014 y 2018 representó el 65,04%, seguido del cantón Salcedo con el 13,08%, La Maná con un aporte del 8,22% en promedio y Pujilí con 7,32%. Los cantones de Pangua, Sighos y Saquisilí generaron menos del 3% promedio del VAB provincial, tal como se observa en la figura 4.

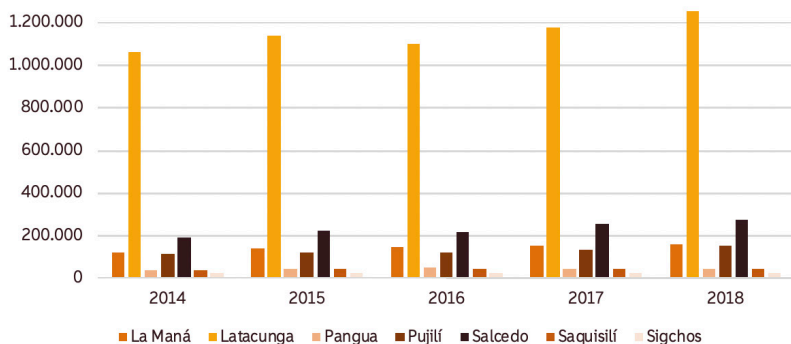


Figura 4. Evolución del VAB (Miles de USD) por cantón de la provincia de Cotopaxi

Nota: BCE (2019)

De acuerdo con el directorio empresarial de INEC (2018) la mayor proporción de las empresas de la provincia, se ubican en Latacunga (62,45%), y tal como se evidencia en la figura 5, es generada a través de microempresas. Efectivamente, en Cotopaxi el 83,5% son empresas de este tipo que cuentan entre 1 a 9 empleados y tienen ventas menores a USD 100 mil, mientras que en Latacunga la proporción es muy similar (82,7%). En menor medida existen empresas pequeñas cuyos trabajadores oscilan entre 10 a 49, y sus ventas entre USD 100.001,00 y USD 1 MM, las que representan 12,9% en Cotopaxi y 12,7% en Latacunga.

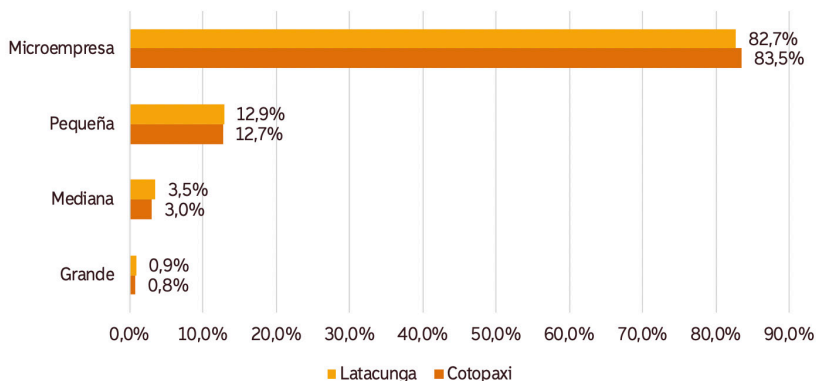


Figura 5. Distribución de las empresas en Cotopaxi y Latacunga por tamaño

Nota: INEC (2018)

Las empresas medianas, en cualquiera de sus dos categorías A o B, cuentan con 50 a 199 trabajadores y sus ventas oscilan entre USD 1.000.001,00 a USD 5 MM, estas concentran apenas el 3,5% de las empresas de la provincia y el 3% de Latacunga. Por último, las grandes empresas (más de 200 empleados y USD 5MM) no representan ni el 1% en ambos casos.

Si detallamos la industria manufacturera, el comportamiento en términos de la clasificación por tamaño de empresa es similar, tanto en Latacunga como en la provincia. La microempresa representa en el primer caso el 88,1% y en el segundo 85,3% de todas las empresas del sector. En este sector concentra el 12,55% de la totalidad de las empresas de la provincia y 12,98% de las de Latacunga, en este cantón, se ubican el 64,5% de las empresas del sector manufacturero de Cotopaxi.

Metodología de medición de la competitividad, sector manufacturero

Al igual que en la estimación del índice de competitividad empresarial en el sector florícola, y como se describió en el capítulo 1, para el sector manufacturero se emplea la metodología propuesta por el mapa de competitividad de BID y adaptado por Saavedra (2012) al estudio de las pymes en Colombia.

Las dimensiones consideradas en la evaluación de la competitividad fueron la planeación estratégica, la producción y aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información. En el primer caso, se propone que una empresa es competitiva al distinguirse de las demás en cuanto a planificar en el corto y mediano plazo para contar con políticas adecuadas de dirección, administración, gestión y control, así como un adecuado plan de negocios.

En cuanto a la producción y aprovisionamiento la empresa competitiva debe innovar en sus procesos productivos y de aprovisionamiento en función a las necesidades del cliente. Así como, incorporar tecnología y calidad, invertir en maquinaria nueva y capacitar al personal para su manejo.

El aseguramiento de la calidad está asociado con los requerimientos de los clientes, que tienden a demandar productos o servicios de calidad. Adicionalmente, las fortalezas en los procesos de comercialización favorecen esa cercanía a los clientes y el logro de la satisfacción de sus necesidades.

Las empresas competitivas además cuentan con un manejo eficiente de sus finanzas, apalancado en el conocimiento de sus cuentas y la transparencia en la información contable, que fortalece la toma de decisiones. Todo esto es posible lograrlo con un talento humano que posea los conocimientos, el nivel de preparación y habilidades necesarias para su desempeño laboral. Por tanto, es de vital importancia la selección adecuada de personal, la capacitación permanente y la construcción de un ambiente adecuado de trabajo.

Este proceso de fortalecimiento empresarial requiere de una gestión ambiental que permita la utilización adecuada de los recursos naturales, promueve la responsabilidad ambiental y fomenta prácticas amigables con el medio ambiente.

Por último, los sistemas de información facilitan la labor del empresario, con el fin de obtener información adecuada para la toma de decisiones y apoyar las ventajas competitivas de las organizaciones.

De estas 8 dimensiones fueron evaluadas 6, no se consideraron ni la dimensión de gestión ambiental, ni la de sistemas de información, por la

propia realidad del sector manufacturero en Latacunga, que principalmente es desarrollado a través de pequeñas empresas. A pesar de ello, se incorporó la dimensión de innovación como parte del estudio, debido a que diversos autores coinciden en que se debe incluir esta variable en un estudio empresarial del sector manufacturero.

Cada una de estas dimensiones fue evaluada a través de una serie de preguntas valoradas entre 0 y 1, que revelaba que el indicador estaba poco desarrollado o más desarrollado, respectivamente. El instrumento estuvo conformado por 43 preguntas distribuidas en cada dimensión evaluada, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Instrumento aplicado a la medición de la competitividad de las empresas manufactureras

Dimensión / Factor	Preguntas
Planificación	¿La empresa cuenta con un plan de negocios?
	¿Cuál es el plazo de planificación de su empresa?
	¿Con cuántos productos cuenta su empresa?
	¿Cómo se determinan las actividades que debe realizar un empleado?
	¿Dispone de una descripción de los puestos de trabajo?
Producción y operaciones	¿Qué tipos de productos fabrica?
	¿Cómo es su proceso de producción?
	¿Los equipos, nivel de tecnología, personal y otros factores productivos permiten realizar a cabalidad el trabajo?
	¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los equipos de producción?
	¿Para la operación de los equipos qué tipo de energía utiliza?
Calidad	¿Aplica técnicas para garantizar la calidad a lo largo del proceso?
	¿Cuáles son las técnicas de calidad que se aplican (manejan)?
	¿Estas técnicas están basadas en?
	¿Cómo se lleva a cabo el control de calidad de sus productos?
	¿Los productos cuenta con algún tipo de garantía?

Comercialización	¿Qué mercados abarca con sus productos?
	¿Cómo fija el precio de sus productos?
	¿Cuáles son los canales de comercialización de sus productos?
	¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer sus productos?
Talento Humano	¿Cuenta con empleados diferentes a los dueños?
	¿Qué método utiliza para la contratación del personal?
	¿Cuál es la modalidad de los contratos?
	¿La rotación de personal en la empresa es?
	¿Qué tipo de capacitaciones brinda al personal?
	¿A qué tipo de seguro están afiliados los trabajadores?
Finanzas y Contabilidad	¿Cómo lleva la contabilidad de la empresa?
	Seleccione los activos que posee
	Seleccione los pasivos que posee
	¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
	¿Cómo es la política de compras?
	Seleccione los medios de pago que acepta
	Seleccione los medios de pago para la compra de insumos
	¿Cómo maneja el capital de trabajo?
	¿Cómo recupera sus cuentas por cobrar?
	¿Cómo cancela sus cuentas por pagar?
	Respecto a las utilidades usted....
Innovación	¿Cree tener problemas para innovar su cartera de productos?
	¿Cuáles son los factores que limitan esa innovación?
	¿Qué tan frecuente es la introducción de la tecnología en su empresa?
	¿De qué otra forma podría crear valor?
	¿Usted realiza cambios en sus productos?
	¿Qué tan frecuente realiza cambios en su producto?
	¿De qué manera se realiza la innovación en la empresa?

Para estimar el grado de competitividad empresarial se determinó un peso, en términos porcentuales, de cada indicador y de cada dimensión, distribuido de la siguiente manera: el 16% para la planificación estratégica, el 16% a la producción y operación, el 10% para la calidad, el 16% para

la comercialización, el 10% al talento humano, el 16% a contabilidad y finanzas y el 16% a la innovación (tabla 2), ajustando los pesos definidos en el Mapa de Competitividad de BID propuesto por Saavedra (2012), a la realidad del sector y del entorno.

Tabla 2. Ponderación por factor e indicador

Factor / Dimensión	Indicador	Peso
Planificación (16%)	Plan de negocio	2,4%
	Horizonte de planificación	4,8%
	Cartera de productos	2,4%
	Manual de funciones	4,8%
	Análisis de puestos de trabajo	1,6%
Producción y operaciones (16%)	Proceso de producción	4%
	Abastecimiento de factores productivos	4%
	Optimización de equipos	4%
	Tipos de energía	4%
Aseguramiento de la calidad (10%)	Técnicas de calidad	2%
	Tipos de técnicas de calidad	2%
	Origen de las técnicas de calidad	2%
	Control de calidad	2%
	Garantía del producto	2%
Comercialización (16%)	Incursión a mercados	4,8%
	Fijación de precios	4,8%
	Canales de distribución	4,8%
	Medios de comunicación	1,6%
Talento Humano (10%)	Empleados	3%
	Selección de personal	1,5%
	Contratos	1,5%
	Rotación del personal	1,5%
	Capacitaciones al personal	2%
	Afiliación a seguros (públicos – privados)	0,5%

Finanzas y Contabilidad (16%)	Registro económico	1,45%
	Activos	1,45%
	Pasivos	1,45%
	Fuentes de financiamiento	1,45%
	Políticas de compras	1,45%
	Medios de cobro a clientes	1,45%
	Medio de pago a proveedores	1,45%
	Capital de trabajo	1,45%
	Cuentas por cobrar	1,45%
	Cuentas por pagar	1,45%
	Destino de utilidades	1,45%
Innovación (16%)	Problemas para innovar	1,6%
	Factores en los que existe problemas	1,6%
	Introducción de tecnología	1,6%
	Crear valor	3,2%
	Innovar los productos	1,6%
	Frecuencia de innovación	4,8%
	Formas de innovar	1,6%

La aplicación del instrumento se estableció según la distribución de las micro y pequeñas empresas, ubicadas en las diferentes parroquias del cantón Latacunga. La población objeto del estudio estuvo constituida por las micro y pequeñas empresas del sector manufacturero del cantón Latacunga para el año 2018, de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2019). El total de empresas activas del sector eran 2.267 registradas en el registro del SRI, las cuales se identificaron por parroquias, como se detalla en la tabla 3.

Tabla 3. Empresas manufactureras del cantón Latacunga

Parroquia	No. Empresas
Urbanas	Eloy Alfaro
	469
	Ignacio Flores
	292
	Juan Montalvo
Rurales	187
	La Matriz
	350
	San Buenaventura
	126
	11 de Noviembre
	23
	Aláquez
	50
	Belisario Quevedo
	112
	Guaytacama
	73
	José Guango Bajo
	22
	Mulaló
	119
	Poalo
	21
	San Juan de Pastocalle
	151
	Tanicuchí
	119
	Toacaso
	153
TOTAL	
2.267	

Nota: Registro de Catastros del Servicio de Rentas Internas 2018

En las parroquias urbanas del cantón, es decir, La Matriz, Ignacio Flores, Eloy Alfaro, Juan Montalvo y San Buenaventura se reportan 1.424 empresas, que representan 62,3% de la totalidad del cantón. En las parroquias rurales se concentró el 37,2% principalmente en las parroquias como Toacaso, San Juan de Pastocalle, Tanicuchí, Mulaló y Belisario Quevedo, el resto de las parroquias rurales tienen una mayor vocación agrícola.

La muestra para el estudio fue de 329 empresas de manera que se respetara la concentración por parroquia, considerando un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, de manera que las empresas analizadas responden al plan de muestreo mostrado en la tabla 4.

Tabla 4. Plan muestral para el sector florícola del cantón Latacunga

Parroquia	No. Empresas Población	Ponderación	No. Empresas Muestra
Urbanas	1.424	62,81%	207
Eloy Alfaro	469	20,69%	68
Ignacio Flores	292	12,88%	43
Juan Montalvo	187	8,25%	27
La Matriz	350	15,44%	51
San Buenaventura	126	5,56%	18
Rurales	843	37,19%	122
11 de Noviembre	23	1,01%	4
Aláquez	50	2,21%	7
Belisario Quevedo	112	4,94%	16
Guaytacama	73	3,22%	11
José Guango Bajo	22	0,97%	3
Mulaló	119	5,25%	17
Poaló	21	0,93%	3
San Juan de Pastocalle	151	6,66%	22
Tanicuchí	119	5,25%	17
Toacaso	153	6,75%	22
TOTAL	2.267	100,00%	329

El instrumento aplicado a estas empresas generó unos resultados por cada dimensión y a partir de allí, considerando las ponderaciones de cada una, se estimó el índice de competitividad empresarial del sector de manufacturas del cantonal Latacunga.

Medición de la competitividad del sector manufacturero en el Cantón Latacunga

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que de las 329 empresas encuestadas la concentración de la actividad se encuentra en un 25,20% en la fabricación de prendas de vestir o industria textil, el 22,20% se dedican a la fabricación de bloques y 9,40% elaboración de pan y sus derivados. Como se puede observar, la diferencia es bastante atomizada, en el sentido

que corresponde a un número importante de subgrupos que no superan de manera individual el 5% de la muestra, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Área de actividad de las empresas encuestadas

Área de actividad	Peso en muestra
Prendas de vestir	25,2%
Fabricación de bloques	22,2%
Elaboración de pan y sus derivados	9,4%
Calzado	7,9%
Elaboración de queso	6,1%
Productos cárnicos	4,9%
Fabricación de muebles de madera	4,3%
Artesanía – Joyería	3,6%
Artículos para construcción de losas	2,7%
Accesorios para el hogar	2,4%
Artículos para deportes	2,1%
Accesorios de plásticos para carrocería	1,8%
Fabricación de escobas y cepillos	1,5%
Fabricación de puertas y ventanas de metal	1,2%
Fabricación de maletas y sus derivados	1,2%
Elaboración de chocolate	0,9%
Fabricación de tejidos	0,9%
Bebidas alcohólicas	0,9%
Harinas y sémolas de carne	0,6%
Total	100%

Vale la pena mencionar que, de las 329 empresas encuestadas, 29 de ellas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir cuentan con una producción de 4 a 6 productos, 22 producen entre 7 y 9 productos, 32 de esas compañías de textiles producen más de 9 productos. Por otra parte, las 53 empresas que se dedican a la fabricación de bloques producen de 4 a 6 productos, 8 empresas cuentan con una producción de 7 a 9 productos y 12 empresas producen más de 9 productos.

Esta concentración corresponde con las características del cantón, pues la producción de textiles, bloques para la construcción y la panificación son actividades a las que se dedican mayoritariamente las empresas y las iniciativas de negocios, además de ser en su mayoría pequeños establecimientos y eso se corrobora con los resultados en términos de los activos que poseen, pues el 78,72% indican que sus activos se ubican en un rango de 501,00 a 1.000,00 dólares, mientras que apenas el 20,36% reportan valores entre 1.001,00 a 5.000,00 dólares.

Mientras que los niveles de endeudamiento sí se ubican en mayor medida entre 1.001,00 y 5.000,00 dólares, representando el 33,33% de las empresas, seguido del rango de 501,00 a 1.000,00 dólares que corresponde al 22,22% de la muestra. El 99,9% de estos créditos han sido otorgados por cooperativas de ahorro y crédito, no se reportan endeudamientos con prestamistas o "chulqueros".

Estas características se relacionan con el tamaño de las empresas del cantón, en su mayoría micro y pequeñas empresas, y determinan en buena medida los resultados del índice de competitividad empresarial del sector. Para su estimación, se parametrizaron los datos dándoles un valor entre 0 y 1 (siendo 0 el más bajo y 1 el óptimo) a cada alternativa (respuestas) de los indicadores (preguntas). Posteriormente, se obtuvo un promedio, en algunos casos ponderado y otros simples dependiendo de la importancia que tiene el indicador. Finalmente, se estimó un promedio ponderado con cada dimensión para la obtención del valor, que en este caso fue de 0,55 que se ubica en el segundo rango propuesto por León (2004) que considera la competitividad como aceptable.

El índice es el resultado de la valoración de las dimensiones, obteniendo los mejores resultados en producción y operaciones (0,71), innovación (0,71), comercialización (0,67), y contabilidad y finanzas (0,64); mientras que en las dimensiones de planificación estratégica, recursos humanos y calidad los valores muestran oportunidades de mejora, tal que se evidencia en la figura 6.

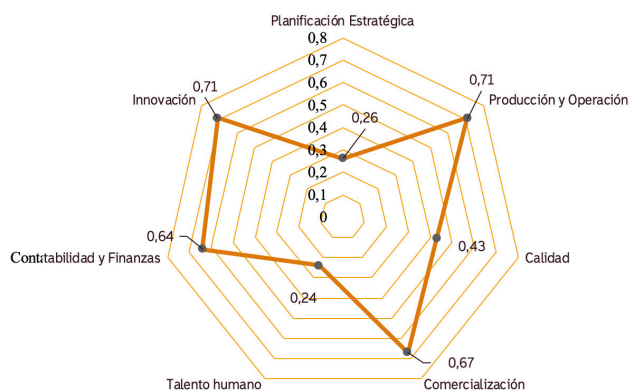


Figura 6. Dimensiones del índice de competitividad empresarial del sector manufacturero cantón Latacunga

Específicamente, *la dimensión de planificación estratégica* posee indicadores cuya valoración muestra que no cuentan con un plan de negocios, ni análisis de puestos de trabajos y su horizonte de planificación, en caso de existir, es de corto plazo. Se evidencian mejores resultados en la diversidad de productos (0,57) y en la existencia de manuales de funciones (0,50). Estos resultados justifican el valor de 0,26 en la dimensión, que en conjunto con talento humano son las más bajas.

La *dimensión de producción y operación* posee una de las mejores valoraciones (0,71), siendo resultado de indicadores muy bien evaluados como: abastecimiento de factores productivos con un promedio de 0,95; tipo de energía con un promedio de 0,97 y en menor medida por la optimización de equipos con un promedio de 0,42 y el proceso de producción con un promedio de 0,48.

La *dimensión de aseguramiento de la calidad* que, si bien no se encuentra tan bien evaluada, tampoco se ubica entre las peores, con un valor de 0,43 posee indicadores que aportan positivamente a los resultados como las técnicas de calidad, con un promedio de 0,98, la garantía del producto con un promedio de 0,57 y en menor medida están los indicadores de control de calidad con un promedio de 0,33 y tipos de técnicas de calidad con un promedio de 0,25.

Con respecto a la *dimensión de comercialización* el resultado de 0,67 es el producto de las valoraciones obtenidas por sus indicadores, como los canales de distribución con un promedio de 0,99; fijación de precios con un promedio de 0,85 e incursión a mercados con un promedio de 0,40; mientras que el indicador relativo al empleo de medios para la promoción obtuvo un valor mínimo promedio de 0,01.

La *dimensión de talento humano* a pesar de ser valorada como la más baja con 0,24 cuentan con indicadores cuyos resultados estuvieron por encima de ese valor, como contratación de empleados diferentes a los dueños con un promedio de 0,54 y la selección con un promedio de 0,29; mientras que las evaluaciones más bajas fueron las asociadas con la rotación del personal con un promedio de 0,24 y los contratos con un promedio de 0,02. También existen indicadores cuyo valor obtenido fue cero, tal es el caso de las capacitaciones al personal y afiliación a seguros.

La *dimensión de contabilidad y finanzas* con una valoración de 0,64 presenta indicadores con valores altos, como son las fuentes de financiamiento y cuentas por cobrar que obtuvieron una calificación promedio de 1,00. Por su parte, se tiene que las cuentas por pagar mostraron un promedio de 0,98; destino de utilidades un promedio de 0,84; activos un promedio de 0,70 y medios de pagos a proveedores un promedio de 0,70.

También se evidencian indicadores evaluados por debajo del resultado promedio, dentro de los que se encuentran los pasivos con un promedio de 0,01; las políticas de compras con un promedio de 0,06; los medios de cobro a clientes con un promedio de 0,56 y capital de trabajo con un promedio de 0,66.

Por último, la *dimensión de innovación*, una de las dos dimensiones mejores evaluadas con 0,71 presenta indicadores con valoraciones relativamente altas como la frecuencia de innovación con un promedio de 0,65; la creación de valor con 0,96; pocas limitaciones para innovar con un valor de 0,95; la incorporación de innovaciones en los productos con 0,96 y las distintas formas de innovar con un promedio de 0,93. Se evidencian oportunidades de mejora en la introducción de tecnología con un promedio de 0,48 lo que revela que si bien hay disposición para la innovación existen restricciones asociadas al tamaño de la empresa que limitan la inclusión de esa tecnología.

Los resultados se corresponden con las características propias de las empresas o negocios pequeños, donde la mayoría son establecimientos familiares, con dificultades para el manejo de la gestión estratégica, la gestión del talento humano, los controles de calidad, por lo cual, a pesar de existir restricciones de capital, algunas oportunidades de mejora no requieren grandes inversiones o financiamiento adicional, siendo posible incorporar cambios en la gestión que redunden en una operación más eficiente.



REFERENCIAS

- BCE (2019). Estadísticas del sector real: Cuentas Nacionales. Banco Central del Ecuador, Quito – Ecuador
- Camino, S., Armijos, M., Parrales, K. y Herrera, K. (2020). *La eficiencia de las empresas manufactureras en el Ecuador: 2013 – 2018*. Investigaciones y Estudios, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC (2012). *Clasificación Internacional de Actividades Económicas*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC (2018). *Directorio de Empresas 2018*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- León, J. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii*. Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 100.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124
- Servicio de Rentas Internas, SRI. (2019). Catastro de empresas por provincias del Ecuador. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>

VI

CAPÍTULO

COMPETITIVIDAD SECTOR LACTEO, CANTÓN LATACUNGA

*Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Cepeda Murillo, Diana
Solis Freire, Viviana*

El sector lácteo en Ecuador

La industria láctea es un sector que tiene como materia prima la leche procedente de animales, especialmente de vacas, que se emplea para la fabricación de productos fermentados como: el yogur y el queso; y los no fermentados como: la mantequilla, helados, entre otros. Para el caso de Ecuador es una actividad que en la región sierra representa la mayor generación de ingresos y empleo estable en el sector agropecuario y se constituye en iniciativas que fortalecen el empoderamiento para las mujeres en los sectores rurales.

Ruiz (2007) corrobora que la importancia del sector está fundamentada en la "generación de empleo directo e indirecto, valor agregado y espacio territorial. Esta actividad está relacionada a la cría de ganado, tanto de leche como de carne y a la industrialización de la leche y sus derivados" (p. 37). En la sierra ecuatoriana su importancia es aún más notable, pues guarda relación con la actividad económica de pequeños productos que representan el 78,2% de todas las unidades de producción agropecuarias (UPA), cuyos ingresos son más estables que los derivados de la producción agrícola (Chauveau, 2007), en donde la estacionalidad y el exceso de oferta muchas veces genera pérdidas, o en su defecto una reducción del margen de ganancia, que incluso no permite cubrir los costos de transporte.

Grijalva (2011) reconoce la importancia para la región sierra de la producción de leche afirmando que "es el único producto de venta estable para el campesino, en las zonas altas no existen muchas opciones de siembra; entonces, la leche se convierte en lo que llamamos el sueldo del campo" (p. 66).

La producción de leche a nivel nacional alcanzó para el año 2019 los 6,65 MM litros distribuidos entre las tres regiones, siendo la que concentra el 77,69% la sierra ecuatoriana, seguida de la región costa con 19,24% y la de menor producción es la región amazónica con 3,08% de acuerdo con la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria (INEC, 2019), tal como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Producción lechera por regiones

REGIÓN	N° total vacas ordeñadas	% del total nacional	Producción de leche (Litros)	% del total nacional
TOTAL NACIONAL	996.503		6.648.786	
REGIÓN SIERRA	654.326	65,66%	5.165.222	77,69%
REGIÓN COSTA	296.683	29,77%	1.279.022	19,24%
REGIÓN AMAZÓNICA	45.494	4,57%	204.542	3,08%

Nota: INEC, 2019

Esta producción de leche se genera a partir de 996.503 vacas, que igualmente tienen el mayor número en la región de la sierra (65,66%), seguida de la costa (29,77%) y por último la región amazónica (4,57%). Específicamente, para la provincia de Cotopaxi la cantidad de ganado vacuno es de 87.504 lo que representa el 13,37% del total de la sierra ecuatoriana. La producción de leche para el año 2019 fue de 767.855 litros, en donde el 14,86% de la producción provino de la sierra.

Con respecto al destino de la leche, se identifican cuatro categorías, la venta en líquido, el consumo en los terrenos, la alimentación al balde, procesada en los terrenos u otros fines. En el primer caso, es el que reviste la mayor proporción, el 74,91% a nivel nacional, el 65,95% en la sierra y de éste el 90,54% proviene de la provincia de Cotopaxi. Con respecto a la leche procesada en los terrenos, es el segundo destino con el 12,86% en el país, el 4,07% corresponde a la región sierra. Mientras en Cotopaxi el segundo destino en importancia es la alimentación al balde con el 4,26% de lo producido, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Destino de la leche

REGIÓN	Destino principal de la leche (litros)				
	Vendida en líquido	Consumo en los terrenos	Alimentación al balde	Procesada en los terrenos	Destinada a otros fines
TOTAL NACIONAL	4.980.596	455.913	244.006	855.003	113.268
REGIÓN SIERRA	4.385.002	281.049	210.087	210.077	79.006
REGIÓN COSTA	503.488	140.893	21.361	579.874	33.407
REGIÓN AMAZÓNICA	92.106	33.971	12.558	65.052	855
COTOPAXI	695.189	27.545	32.702	4.536	7.882

Nota: INEC, 2019

Menor importancia, tanto a nivel nacional como en la sierra tiene la alimentación al balde y el consumo en los terrenos, que representan menos del 10% de los usos. En Cotopaxi los de menor importancia son el consumo y la procesada en los terrenos.

El mercado lechero en Ecuador adicionalmente se caracteriza por precios controlados desde septiembre de 2013, a través de un acuerdo N° 394 del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Tal como se observa en la figura 1, al comparar al Ecuador con otros países de la región, este tiene el precio más alto para la producción de leche, exceptuando solo el caso del Brasil que para el año 2016 fue de 0,426 USD / litro.

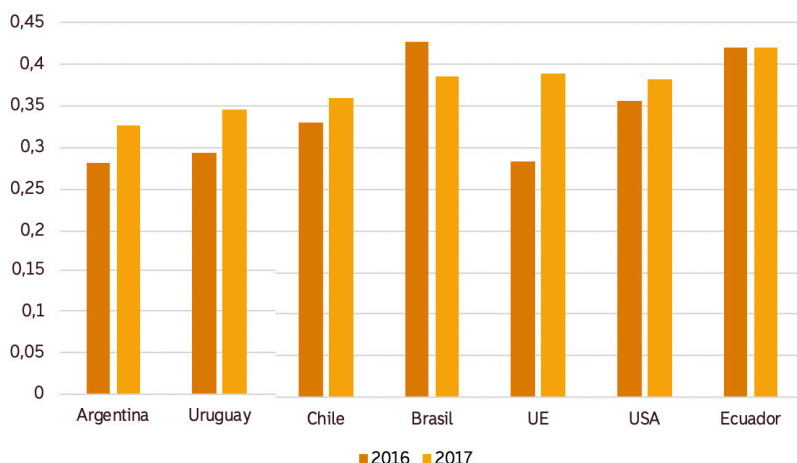


Figura 1. Precios de la leche por países en USD / litro para 2016 y 2017

Nota: Tomado de Terán (2019), p. 15

Con respecto a la Unión Europea y Estados Unidos los precios en 2016 y 2017 fueron inferiores a los de Ecuador. Aunque esta fijación de un precio superior a otros países pareciera indicar que el mercado genera ganancias a los productores, la realidad es que debe ser comparado con los costos de producción. Al realizar este análisis, se evidencia que el costo promedio en Ecuador del litro de leche oscila entre 0,40 y 0,42 USD, mientras que, en otros países, como Estados Unidos, Brasil y Alemania es de 0,32 USD/litros, España de 0,33 USD/litros y Colombia 0,37 USD/litro (Terán, 2019).

De tal manera, que los costos de producción de un litro de leche en Ecuador son más altos incluso que países de la misma zona. De los costos de producción un 40% se destina al alimento del ganado, 35% para el pago a trabajadores, un 22% para el resto de los factores de producción y un 3% en impuestos.

Metodología de medición de la competitividad, sector lácteo

Para la estimación del índice de competitividad del sector lácteo del cantón Latacunga, se empleó, al igual que en los sectores analizados hasta ahora, el Mapa de Competitividad del BID adaptado por Saavedra (2012).

La Metodología del Mapa de Competitividad del BID menciona ocho dimensiones, tal como se planteó en el capítulo 1, estas dimensiones están conformadas por la planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información con sus diferentes indicadores.

La dimensión de planificación estratégica permite identificar si se planifica a corto, mediano y largo plazo, lo que brinda una ventaja competitiva dentro del mercado. Mientras que en la dimensión de producción y operación se plantea que, para mejorar la competitividad empresarial, la empresa debe contar con maquinaria y equipos que minimicen el tiempo de producción y con esto lograr la mejora continua del proceso productivo, optimizando el uso de materia prima, mano de obra y demás recursos.

La dimensión de aseguramiento de la calidad es relevante en la competitividad debido a que los consumidores prefieren productos que cuenten con garantías, de tal manera que las empresas más competitivas son aquellas que invierten en sistemas de calidad. Lo cual se refuerza con la dimensión de comercialización, pues se evalúa la cercanía con el cliente, permitiendo satisfacer sus necesidades y generar algún tipo de lealtad al producto.

Cuando se analiza la dimensión de talento humano, se entiende que las empresas son competitivas mientras cuenten con trabajadores que tengan mayor nivel de preparación, capacitación, capacidades, habilidades y motivación; por lo que se debe procurar proveer un ambiente de trabajo adecuado y brindarle la seguridad laboral y los implementos necesarios para el cabal cumplimiento de las actividades asignadas.

La toma de decisiones en las organizaciones, para mejorar la competitividad, también está asociada con la dimensión de contabilidad y finanzas, pues permite prevenir las necesidades de liquidez, llevar un control de ingresos, egresos y utilidades o pérdidas o planificar, por ejemplo, inversiones a largo y corto plazo. Dentro de esta toma de decisiones se incluye además a la innovación, pues a fin de lograr posicionarse en el mercado es necesario innovar, ya sea en el proceso productivo o en los productos ofrecidos para captar nuevos clientes o consolidarse en el mercado.

Para el levantamiento de la información se empleó un instrumento adaptado a partir de la Metodología del Mapa de Competitividad del BID y utilizado en el estudio de Saavedra (2012), teniendo en cuenta las particularidades del sector; estuvo estructurado por 41 preguntas vinculadas a 7 dimensiones, evaluadas en una escala de 0 a 1. Estas preguntas se detallan para cada una de las dimensiones en la tabla 3.

Tabla 3. Instrumento aplicado a la medición de la competitividad de las empresas manufactureras

Dimensión / Factor	Preguntas
Planificación	¿La empresa cuenta con un plan de negocios?
	¿Cuál es el plazo de planificación de su empresa?
	¿Con cuántos productos cuenta su empresa?
Producción y operaciones	¿Qué tipos de productos fabrica?
	¿Cómo es su proceso de producción?
	¿Cuenta con equipos o maquinaria para la producción?
	¿Con qué frecuencia se realiza el mantenimiento de los equipos de producción?
	¿Para la operación de los equipos qué tipo de energía utiliza?
Calidad	¿Aplica técnicas para garantizar la calidad a lo largo del proceso?
	¿Cuáles son las técnicas de calidad que se aplican (manejan)?
	¿Estas técnicas están basadas en?
	¿Cómo se lleva a cabo el control de calidad de sus productos?
	¿Los productos cuenta con algún tipo de garantía?
Comercialización	¿Qué mercados abarca con sus productos?
	¿Cómo fija el precio de sus productos?
	¿Cuáles son los canales de comercialización de sus productos?
	¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer sus productos?

Talento Humano	¿Cuenta con empleados diferentes a los dueños?
	¿Qué método utiliza para la contratación del personal?
	¿Cuál es la modalidad de los contratos?
	¿La rotación de personal en la empresa es?
	¿Qué tipo de capacitaciones brinda al personal?
	¿A qué tipo de seguro están afiliados los trabajadores?
Finanzas y Contabilidad	¿Usted lleva...?
	Seleccione los activos que posee
	Seleccione los pasivos que posee
	¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
	¿Cómo es la política de compras?
	Seleccione los medios de pago que acepta
	Seleccione los medios de pago para la compra de insumos
	¿Cómo maneja el capital de trabajo?
	¿Cómo cancela sus cuentas por pagar?
	¿Cuál es el costo por litro de mi producto?
Innovación	¿Cuál es el precio que me pagan por litro?
	Respecto a las utilidades usted....
	¿Cree tener problemas para innovar su cartera de productos?
	¿Cuáles son los factores que limitan esa innovación?
	¿De qué otra forma podría crear valor?
	¿Usted realiza cambios en sus productos?
	¿Qué tan frecuente realiza cambios en su producto?
	¿De qué manera se realiza la innovación en la empresa?

El índice de competitividad empresarial se obtuvo como el promedio ponderado de las dimensiones analizadas, en las cuales para cada indicador se estableció además un peso específico dependiendo de la importancia en el sector de lácteos. En la dimensión de contabilidad y finanzas se consideró un promedio simple para obtener su evaluación, con lo cual cada indicador representó el 8,33%, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Ponderación por factor e indicador

Factor / Dimensión	Indicador	Peso
Planificación (16%)	Plan de negocio	40%
	Horizonte de planificación	40%
	Cartera de productos	20%
Producción y operaciones (16%)	Proceso de producción	70%
	Abastecimiento de factores productivos	10%
	Optimización de equipos	10%
	Tipos de energía	10%
Aseguramiento de la calidad (10%)	Técnicas de calidad	20%
	Tipos de técnicas de calidad	20%
	Origen de las técnicas de calidad	20%
	Control de calidad	20%
	Garantía del producto	20%
Comercialización (16%)	Incursión a mercados	40%
	Fijación de precios	20%
	Canales de distribución	30%
	Medios de comunicación	10%
Talento Humano (10%)	Empleados	30%
	Selección de personal	15%
	Contratos	15%
	Rotación del personal	15%
	Capacitaciones al personal	20%
	Afiliación a seguros (públicos – privados)	5%

Finanzas y Contabilidad (16%)	Registro económico	8,33%
	Activos	8,33%
	Pasivos	8,33%
	Fuentes de financiamiento	8,33%
	Políticas de compras	8,33%
	Medios de cobro a clientes	8,33%
	Medio de pago a proveedores	8,33%
	Cuentas por pagar	8,33%
	Capital de trabajo	8,33%
	Costo	8,33%
	Precio	8,33%
	Destino de utilidades	8,33%
Innovación (16%)	Problemas para innovar	10%
	Factores en los que existe problemas	10%
	Crear valor	20%
	Innovar los productos	10%
	Frecuencia de innovación	10%
	Formas de innovar	40%

Para el cálculo del índice de competitividad se aplicó el instrumento descrito, a una muestra estimada, a partir de las micro y pequeñas empresas registradas como contribuyentes activos en el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2019), que se dedican en su mayoría a la producción de leche cruda de vaca y al procesamiento y elaboración de mantequilla, queso, cuajada, crema de leche y elaboración de helados. La población objeto del estudio para el año 2018 estuvo conformada por 629 unidades de producción distribuidas entre las distintas parroquias rurales y urbanas del cantón, como se detalla en la tabla 5.

Tabla 5. Población objeto del estudio

Parroquia	No. Empresas	
Urbanas	Eloy Alfaro	33
	Ignacio Flores	50
	Juan Montalvo	40
	La Matriz	19
	San Buenaventura	10
	11 de Noviembre	5
	Aláquez	27
	Belisario Quevedo	65
Rurales	Guaytacama	34
	José Guango Bajo	17
	Mulaló	90
	Poalo	7
	San Juan de Pastocalle	60
	Tanicuchí	44
	Toacaso	128
	TOTAL	

Nota: Servicio de Rentas Internas, 2018

Las parroquias urbanas de La Matriz, Ignacio Flores, Eloy Alfaro, Juan Montalvo y San Buenaventura, concentran el 24,16% de las unidades de producción del cantón, mientras que las parroquias rurales como 11 de Noviembre, Aláquez, Belisario Quevedo, Guaytacama, José Guango Bajo, Mulaló, Poalo, San Juan de Pastocalle, Tanicuchí y Toacaso representan el 75,84% de las UPA's, siendo esta última la que concentra la mayor proporción.

La muestra estimada con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, sin reemplazamiento e independiente fue de 239 UPA's, en la que se consideró la representatividad de cada parroquia de acuerdo con la concentración de unidades productivas, como se indica en el plan muestral detallado en la tabla 6.

Tabla 6. Plan muestral para el sector lácteo en el cantón Latacunga

Parroquia	No. Empresas Población	Ponderación	No. Empresas Muestra
Urbanas	152	24,17%	57
Eloy Alfaro	33	5,25%	13
Ignacio Flores	50	7,95%	19
Juan Montalvo	40	6,36%	15
La Matriz	19	3,02%	6
San Buenaventura	10	1,59%	4
Rurales	477	75,83%	182
11 de Noviembre	5	0,79%	2
Aláquez	27	4,29%	10
Belisario Quevedo	65	10,33%	25
Guaytacama	34	5,41%	13
José Guango Bajo	17	2,70%	6
Mulaló	90	14,31%	34
Poaló	7	1,11%	3
San Juan de Pastocalle	60	9,54%	23
Tanicuchí	44	7,00%	17
Toacaso	128	20,35%	49
TOTAL	629	81,08%	239

Los resultados obtenidos se analizaron considerando la escala propuesta por León (2004) en la cual se la valoración de 0 a 0,25 representa una competitividad incipiente, por lo tanto, la empresa es muy vulnerable a los cambios del medio ambiente, actúa según las presiones del mercado o de acuerdo con la apreciación de sus dueños, la aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino.

En el segundo nivel se habla de una competitividad aceptable, si el índice se ubica entre 0,25 y 0,50. En este caso, aunque la empresa aplica los principios de competitividad de forma aceptable, no los dominan totalmente; por lo que deben fortalecerlos para continuar compitiendo en el mercado. Los

responsables de la organización la dirigirán hacia los objetivos establecidos, constituyéndose en una ventaja para la empresa.

La competitividad es superior si se registra un índice entre 0,50 a 0,75; en cuyo caso la empresa se mantiene alerta y reacciona inmediatamente a cualquier cambio que se presente en el ambiente. Ocupa posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro del mercado. Por último, si el rango es entre 0,75 a 1 se puede decir que la empresa es visionaria, que genera cambios en su entorno sirviendo como modelo al resto del sector.

Medición de la competitividad del sector lácteo en el Cantón Latacunga

A partir de los resultados obtenidos, se pudo constatar tal como establecen investigaciones previas que en su mayoría son UPA's familiares, en las cuáles labora el(a) jefe(a) de familia y no cuentan con empleados, y la producción es principalmente leche, aunque en algunos casos se genera valor agregado a través de la elaboración de queso y en menor medida de otros derivados, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Productos de las UPA's

Productos	Porcentaje
Leche	66,95%
Queso	18,41%
Leche y queso	8,79%
Queso y crema de leche	5,01%
Crema de leche	0,42%
Leche y crema de queso	0,42%

Como se puede apreciar el 66,95% se dedica a la producción de leche, que es vendida a un recolector. El 14,22% fabrica dos productos, ya sea leche y queso, leche y crema de leche o queso y crema de leche. El 18,41% fabrica sólo queso y tan solo el 0,42% crema de leche, en parte porque la producción se realiza de forma manual.

A partir de los resultados se obtuvo el índice de competitividad del sector lácteo en el cantón Latacunga, cuyo valor fue de 0,48; como resultado de la evaluación de cada una de las dimensiones: planificación estratégica (0,20), producción y operaciones (0,45), innovación (0,51), finanzas y contabilidad (0,79), talento humano (0,21), comercialización (0,52) y calidad (0,66), como se indica en la figura 2.

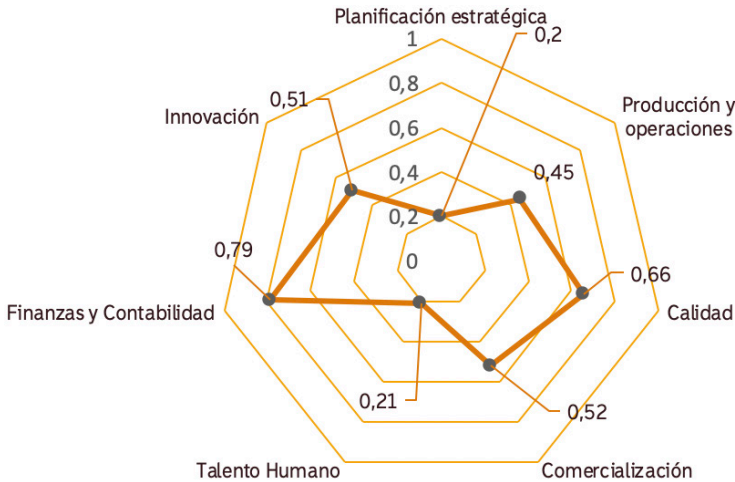


Figura 2. Dimensiones del índice de competitividad del sector lácteo en el cantón Latacunga

La dimensión que recibió la evaluación más baja fue la de *planificación estratégica*, representando en conjunto con la dimensión de *talento humano* oportunidades de mejora para las UPA's. En el primer caso, se pone en evidencia la ausencia de una planificación ni de corto ni de largo plazo, las decisiones se toman día a día, dependiendo de las necesidades de la operación y solo se trabaja en algunos casos con planes de negocios, tal como se muestra en la tabla 8; mientras que, en la segunda, no existe personal contrato, tal como se mencionó, son unidades familiares en las cuales trabaja principalmente la mujer y esta actividad forma parte de los roles de género en especial en zonas rurales, por lo cual no se cuenta con capacitaciones ni afiliaciones a ningún tipo de seguro, ni público ni privado.

Tabla 8. Resultados de indicadores para cada dimensión

Factor / Dimensión	Indicador	Resultado
Planificación (16%)		0,2
	Plan de negocio	0,5
	Horizonte de planificación	0
	Cartera de productos	0
Producción y operaciones (16%)		0,45
	Proceso de producción	0,56
	Abastecimiento de factores productivos	0,24
	Optimización de equipos	0,12
	Tipos de energía	0,22
Aseguramiento de la calidad (10%)		0,66
	Técnicas de calidad	0,72
	Tipos de técnicas de calidad	0,71
	Origen de las técnicas de calidad	0,18
	Control de calidad	0,75
	Garantía del producto	0,92
Comercialización (16%)		0,52
	Incursión a mercados	0,28
	Fijación de precios	1
	Canales de distribución	0,68
	Medios de comunicación	0
Talento Humano (10%)		0,21
	Empleados	0,28
	Selección de personal	0,24
	Contratos	0,22
	Rotación del personal	0,24
	Capacitaciones al personal	0,09
	Afiliación a seguros	0,11

Finanzas y Contabilidad (16%)	0,79
Registro económico	0,54
Activos	1
Pasivos	0,77
Fuentes de financiamiento	0,95
Políticas de compras	0,74
Medios de cobro a clientes	0,99
Medio de pago a proveedores	0,91
Cuentas por pagar	1
Capital de trabajo	0,98
Costo	0,92
Precio	0,22
Destino de utilidades	0,99
Innovación (16%)	0,51
Problemas para innovar	0,08
Factores en los que existe problemas	0,69
Crear valor	0,01
Innovar los productos	0,01
Frecuencia de innovación	0,71
Formas de innovar	0,9

La *dimensión de contabilidad y finanzas* fue la mejor evaluada, en cuanto a la valoración vinculada a los altos valores de activos, fuentes de financiamiento, cuentas por pagar, destino de las utilidades y capital de trabajo. El indicador que recibió la valoración más baja fue el asociado a los precios. Los activos con los que cuentan las UPA's del sector lácteo están compuestos de: dinero en efectivo, semovientes (ganado vacuno), terrenos, vehículos (en muchos casos) y maquinaria, mientras que sus pasivos lo constituyen los préstamos a corto o largo plazo, generalmente realizados por familiares; debido a que en su mayoría no tienen acceso a la banca comercial, micro comercial o cooperativas de ahorro y crédito. En cuanto a las utilidades una parte se reinvierte en el negocio y la otra se utiliza para la supervivencia y gastos familiares, habitualmente. Aproximadamente la utilidad oscila entre USD 0,05 a USD 0,15 por litro.

Las valoraciones otorgadas a la *dimensión de producción y operaciones* están relacionadas con la principal limitación que fue identificada: la ausencia de asociaciones y centros de acopio, lo cual genera como consecuencia el pago de precio por debajo de lo establecido. Adicionalmente, indicaron que no cuentan con recipientes adecuados para la recolección de la leche y el traslado hacia el punto de recolección o los mercados, lo que los hace depender de los recolectores, quienes realizan pruebas ácidas rápida en las canecas y deciden la calidad y el precio a pagar.

Esta realidad además genera que, al no contar con los recipientes adecuados para la recolección y traslado de la leche, muchas veces se debe dejar el producto a la intemperie, a la espera del recolector, trayendo como consecuencia la pérdida del producto por daño y desperdicios, y afectando la valoración de la *dimensión de calidad*.

En cuanto a la *dimensión de comercialización*, son pocas la UPA's que venden sus productos directamente al cliente o consumidor, puesto que consideran un gasto innecesario el traslado hacia los mercados aledaños y no se arriesgan por el bajo precio que reciben, al no contar con una marca registrada ni envoltura adecuada, a pesar de garantizar la calidad de sus productos. A esto se agrega que no emplean publicidad en ningún medio de comunicación, debido al alto costo de ésta y considerando el reducido margen de utilidad que obtienen, por eso este indicador no recibió ningún tipo de valoración.

En la *dimensión de innovación* se identificaron problemas, generalmente, asociados a los procesos, dado que son manuales, lo que hace que la productividad sea reducida y por ende no logren competir con aquellas UPA's que cuentan con sistemas de producción semiautomatizados y mucho menos competir con las medianas y grandes empresas productoras, lo cual genera dificultades para crear valor e incorporar modificaciones a los productos, indicadores que recibieron las menores valoraciones.

Si bien la competitividad puede ser considerada de acuerdo con el rango propuesto por León (2004) como aceptable (0,48), se fundamentan en las dimensiones de contabilidad y finanzas, y en menor medida en la producción y operaciones, calidad e innovación. Es necesario fortalecer la planificación estratégica, para consolidar la gestión de la operación; y el talento humano, a pesar de ser empresas familiares, a través de convenios

que apoyen capacitación ya sea con instituciones públicas u organizaciones no gubernamentales, que reduzcan desperdicios y mejoren la calidad.



REFERENCIAS

- Chauveau, C. (2007). La producción lechera en las economías campesinas de la sierra: Seguridad, dinamismo económico y pluriactividad. En Brassel, F. e Hidalgo, F., Libre Comercio y Lácteos: La producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización, SIPAE, Quito – Ecuador, 43-51
- Grijalva, J. (2011). La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo. *Retos*, 1, Enero – Junio, 65-70.
- INEC (2019). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- León, J. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii*. Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 100.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) (2013). Acuerdo N° 394. Quito. Ecuador.
- Ruiz, P. (2007). La importancia de la producción de leche en el Ecuador. En Brassel, F. e Hidalgo, F., Libre Comercio y Lácteos: La producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización, SIPAE, Quito – Ecuador, 35 – 41
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124
- Servicio de Rentas Internas, SRI. (2019). Catastro de empresas por provincias del Ecuador. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>
- Terán, J. (2019). *Análisis del mercado de leche en Ecuador: factores determinantes y desafíos*. Trabajo de maestría de la Universidad de Valencia, Departamento de Economía y Ciencias Sociales, España.

VII

CAPÍTULO

COMPETITIVIDAD SECTOR COMERCIO, CANTÓN LATACUNGA

*Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Cepeda Murillo, Diana
Solis Freire, Viviana*



El sector comercio en Ecuador

El sector comercio en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0) adaptada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en su clasificación nacional de actividades económicas (INEC, 2012), es definido como el intercambio o distribución "al por mayor y menor (venta sin transformación) de cualquier tipo de artículo, y la realización de servicios secundarios para la venta al por mayor y al por menor" (p. 117). Este sector incluye actividades como el comercio y reparación de vehículos, comercio al por mayor y comercio al por menor.

En Ecuador este sector ha sido uno de los más importantes en términos de su contribución al valor agregado bruto (VAB) total (incluyendo sector petrolero) en los últimos años. El sector manufacturero ha representado el 12% del VAB (en USD constantes), el de petróleo y minas 10% al igual que el sector comercio, le siguen construcción (9%), enseñanza y salud (9%) y agricultura (8%).

El comportamiento trimestral desde el año 2017 del sector comercio ha estado vinculado con el VAB total (miles de USD constantes). En los cuatro trimestres del año 2017 la participación del sector comercio aumentó de 10,4% a 10,7%; mientras que el VAB también se elevó a partir del segundo trimestre de 2018. Si bien el porcentaje de contribución del sector comercio se mantuvo en el mismo rango se evidenció una tendencia a la baja pasando de 10,8% a 10,4% en el segundo trimestre 2019, producto del aumento del VAB del país. Esta tendencia mejoró a partir del tercer trimestre de 2019, pasando de 10,5% a 10,6% al cierre del primer trimestre de 2020, tal como se evidencia en la figura 1, donde se compara la evolución del VAB total en miles de USD constante por trimestre con la participación del sector comercio.

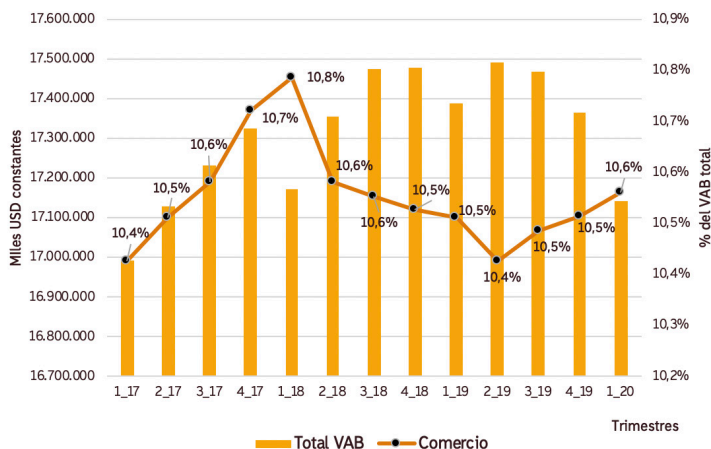


Figura 1. Evolución del VAB total y la participación del sector comercio

Nota: BCE (2020)

Si se analizan las tasas de crecimiento trimestral tanto del VAB del sector comercio como de la totalidad del país, se evidencia que, desde el segundo trimestre de 2017 hasta el primer trimestre de 2020, el comportamiento ha sido similar en términos de la tendencia. Entre el segundo trimestre 2017 hasta el primero de 2018, el crecimiento experimentado en el sector comercio fue superior al del valor agregado bruto nacional, aunque ambos disminuyeron.

El sector comercio cayó hasta el segundo trimestre de 2018 recuperándose para el tercer trimestre, pero mostrando nuevamente una caída en el cuarto trimestre 2018 y en el primero de 2019, de manera similar que el VAB de la economía ecuatoriana, tendencia que se repite en el año 2019. En este año, el sector comercio mejoró en el tercer trimestre, mientras que el VAB total lo hizo en el segundo, para luego mostrar tasas de crecimiento negativas, registrando la mayor caída para el primer trimestre de 2020, con tasas de -0,9% para comercio y -1,6% para la totalidad de la economía, tal se evidencia en la figura 2, que muestra la evolución de las tasas de crecimiento del VAB país y del sector comercio medidos en USD (constantes) entre el segundo trimestre 2017 y el primer trimestre 2020.

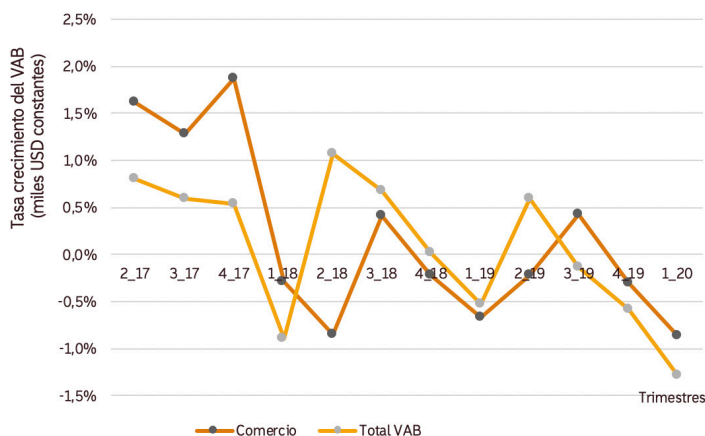


Figura 2. Evolución de las tasas de crecimiento trimestral del VAB total y del sector comercio

Nota: BCE (2020)

De tal manera que el crecimiento del sector comercio ha sido cíclico, relacionado con el comportamiento global de la economía, pero ambos han experimentado tasa de crecimiento cada vez más bajas o en su defecto caídas más pronunciadas como la del último trimestre 2019 y primer trimestre 2020.

El sector en la provincia de Cotopaxi ha experimentado un crecimiento sostenido entre 2014 a 2017, pasando de 180.468 miles USD a 230.313 miles de USD, lo que representó un incremento de 27,62% en el período. Si se comparan los resultados en términos del aporte al VAB provincial y al nacional del sector comercio, se observa en la figura 3, que el sector comercio en la provincia representó entre el 10,26% al 12,53% del VAB provincial, siendo el mayor valor, el registrado en el año 2017; mientras que la contribución al VAB del sector comercio nacional osciló entre el 1,71% al 2,31% mostrando una ligera tendencia al aumento de esa participación a lo largo de estos cuatro años, pues para 2017 alcanzó el 2,31%.

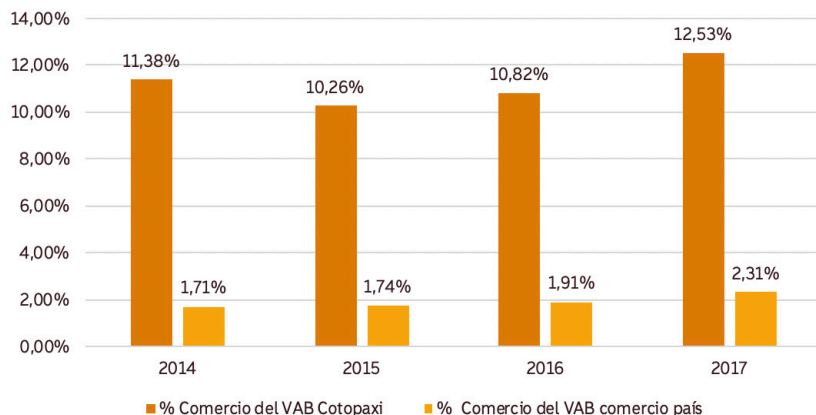


Figura 3. Evolución de la participación del sector comercio en el VAB de Cotopaxi y en el VAB comercio nacional

Nota: BCE (2020)

Si detallamos el VAB del sector comercio para cada uno de los cantones de la provincia de Cotopaxi, se pueden analizar al menos dos comportamientos, el primero asociado con la evolución y el segundo con la contribución al total del sector en la provincia. En el primer caso, la figura 4 evidencia el crecimiento en el VAB (miles de USD) del sector comercio de la provincia, tal como se mencionó anteriormente.

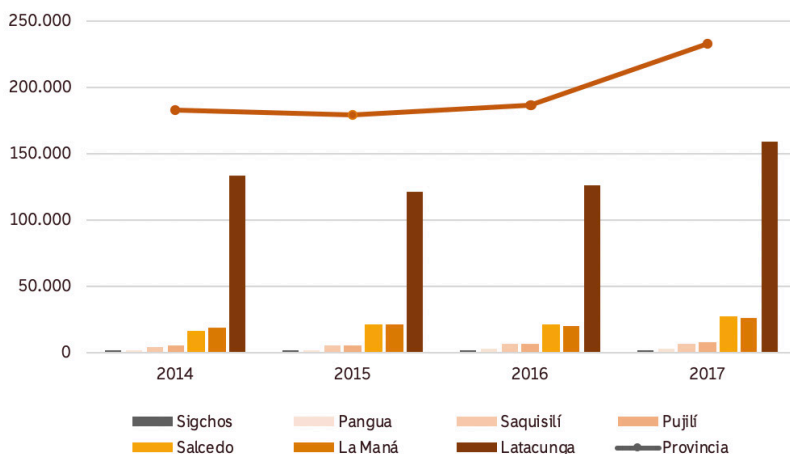


Figura 4. Evolución del VAB comercio (Miles USD) cantonal y provincial

Nota: BCE (2020)

Este resultado está apalancado por el crecimiento en el cantón que genera más aporte que es la capital provincial, Latacunga, que aportó en promedio desde 2014 a 2017 el 69,12%, seguido de Salcedo (11,17%) y La Maná (11%). En el caso particular de Salcedo, fue el cantón que experimentó la tasa de crecimiento más alta durante el período (63,97%), lo que explica que superó al cantón La Maná, ubicándose en 2017 en el segundo lugar en cuanto a aporte.

Al realizar el análisis en término de empresas, esta producción es generada por el 45,85% de las empresas de la provincia de Cotopaxi, de acuerdo con la encuesta del Directorio de Empresas (INEC, 2018). Tal como se evidencia en otros sectores, la mayor proporción se concentra en las microempresas (81,92% de todos los establecimientos), seguidas de las pequeñas empresas (15,69%), mientras que apenas existen 6 empresas grandes en este sector en la provincia, y se encuentran ubicadas en la cabecera provincial, Latacunga.

De acuerdo con el INEC (2012) esta clasificación del tamaño de empresas corresponde a dos criterios, uno vinculado con el número de empleados y el otro con las ventas, de tal manera que, las microempresas son aquellas

que cuentan entre 1 a 9 empleados y tienen ventas menores a USD 100 mil; en las empresas pequeñas sus trabajadores pueden oscilar entre 10 a 49, y sus ventas entre USD 100.001 y USD 1 MM; las empresas medianas, en cualquiera de sus dos categorías A o B, cuentan con 50 a 199 trabajadores y sus ventas oscilan entre USD 1.000.001 a USD 5 MM; y las grandes empresas cuentan con más de 200 empleados y USD 5MM.

Analizando la situación por cantón, Latacunga concentra el 61,38% de todas las empresas del sector, seguido de Salcedo (14,55%), La Maná (11,26%), Pujilí (5,75%), Saquisilí (4,55%) y por último Pangua (1,08%). La mayoría de estas empresas son consideradas micro, tal como se mencionó anteriormente y, representa en la mayoría de los cantones, más del 80% de la totalidad de las empresas, tal como se muestra en la figura 5.

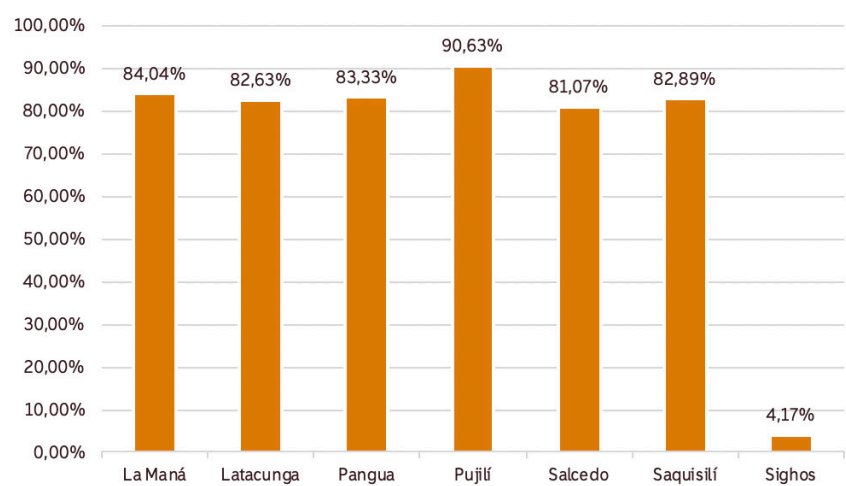


Figura 5. Participación de las microempresas en la totalidad de empresas del sector comercio por cantones

Nota: INEC (2018)

En el caso del cantón de Sighos si bien las microempresas representan un porcentaje pequeño, lo cual no se corresponde con la realidad del resto de los cantones, el 91,67% se concentra en pequeñas empresas, de tal manera

que la casi totalidad del tejido empresarial en el sector comercio es de tamaño pequeño o micro y solo una empresa es mediana.

Metodología de medición de la competitividad empresarial, sector comercio

Las diferentes metodologías relacionadas con la medición de la competitividad presentadas en el capítulo I, establecen un análisis empresarial o territorial, o una combinación de ambas. En el caso particular de la estimación de la competitividad empresarial del sector comercio, se empleará el mapa de competitividad del BID adaptado por Saavedra (2012), debido a que hace énfasis en las áreas internas de las empresas y en las MiPymes, que representan la mayor parte del sector comercio de la ciudad de Latacunga.

Se propone un instrumento que comprende las dimensiones de planeación estratégica, operaciones, contabilidad y finanzas, aseguramiento de la calidad, comercialización, talento humano y gestión ambiental. Dicho instrumento está constituido por dos grandes secciones, la primera asociada a 7 preguntas generales, y una segunda sección asociada a la competitividad, conformada por cincuenta planteamientos (indicadores), que fueron calificados en una escala tipo Likert de 1 a 5, en donde 1 representa nunca o no, 2 poco, 3 regular, 4 bien y 5 excelente o bastante. De esta forma, las preguntas asociadas con la medición de la competitividad fueron seleccionadas del instrumento original propuesto por Saavedra (2012), bajo la metodología del mapa del BID, considerando únicamente las que se aplicaban al sector comercio y a las características propias del Cantón Latacunga, tal como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Instrumento aplicado a la medición de la competitividad de las empresas del sector comercio

Dimensión / Factor	Preguntas
Planificación	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
	¿Los empleados conocen la misión y visión del negocio?
	¿Planifica sus actividades?
	¿Las actividades planificadas son conocidas por los empleados?
	¿Conoce las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de su negocio?
	¿Compara su negocio con otros para definir estrategias?
	¿Las actividades planificadas son flexibles para aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas?
Operaciones	¿La compra de productos para a ventase realiza de acuerdo con una planificación?
	¿La compra de productos para la venta se centra en el precio?
	¿Está en la búsqueda de proveedores para ofrecer productos innovadores y a mejor precio?
	¿Cuenta con variedad de proveedores para garantizar la existencia de sus productos?
	¿Cuenta con inventario de sus productos?
	¿Realiza periódicamente auditoría del inventario?
	¿Existe un proceso definido desde la recepción de la mercancía hasta la venta?
	¿Tiene disponibilidad de los productos solicitados por sus clientes?
	¿El negocio cuenta con condiciones físicas adecuadas?
	¿Realiza mantenimiento de sus instalaciones?
	¿Emplea medios de pago electrónicos para el cobro a sus clientes?
Aseguramiento de la calidad	¿Es importante la calidad en los productos que vende?
	¿Capacita a los empleados para garantizar la calidad en la atención al cliente?
	¿Existen normas que debe cumplir el personal para brindar una atención al cliente de calidad?
	¿Se identifican las necesidades del cliente para dar respuesta a ellas?
	¿Realiza acciones correctivas para mejorar la calidad en la atención al cliente?

Comercialización	¿Establece estrategias comerciales (promociones)?
	¿Conoce a sus clientes, sus necesidades, decisiones de compra?
	¿Conoce a sus competidores (calidad de productos, precios, servicios)?
	¿Los precios son fijados considerando costos y competencia?
	¿En los dos últimos años se han incorporado nuevos productos que representan una parte importante de las ventas?
	¿Se emplean redes sociales para la promoción (facebook, instagram, etc.)?
	¿El negocio emplea publicidad para darse a conocer a sus clientes?
	¿Sus clientes lo identifican por el nombre de su negocio?
Talento Humano	¿El cliente tiene posibilidad de manifestar su inconformidad con el producto y atención?
	¿Existe un estructural organizacional con responsabilidades definidas para cada empleado?
	¿Cuenta con una inducción para el personal nuevo?
	¿La remuneración considera el deseo de superación, el desempeño del empleado, su productividad?
	¿Existe comunicación entre empleados y jefes?
	¿Las instalaciones consideran la seguridad de los empleados?
Finanzas y	¿La rotación del personal es....?
	¿El negocio lleva contabilidad?
Contabilidad	¿Conoce el nivel de venta de su negocio?
	¿Calcula los costos por productos?
	¿Realiza el pago oportuno de sus impuestos?
	¿Realiza el pago oportuno de las obligaciones laborales (sueldos, IESS, etc.)?
	¿Conoce la rentabilidad / ganancia por producto?
	¿Maneja cuentas bancarias?
	¿El negocio cuenta con los permisos necesarios?
Gestión ambiental	¿Considera / Conoce las regulaciones ambientales de su negocio?
	¿Su negocio realiza reciclaje?
	¿Realiza manejo de desechos?
	¿Minimiza el consumo de energía, agua?

El índice de competitividad empresarial del sector comercio se obtuvo como el promedio simple de las dimensiones analizadas y éstas a su vez, de igual manera, se evaluaron como el promedio de las preguntas o indicadores que fueron consultados en cada caso. Si bien los resultados obtenidos se estimaron en una escala de 1 a 5, fueron recalculados a una escala de 0 a 1 como en los capítulos anteriores.

A fin de validar estadísticamente el instrumento se empleó la prueba de Alpha de Cronbach, cuyo valor fue de 0,9316, con lo cual se puede afirmar que el instrumento tiene consistencia interna y estadísticamente es válido, dado que es mayor al valor mínimo sugerido de 0,70 de acuerdo con la literatura.

La población objeto de análisis estuvo conformada por las MiPymes del sector comercio de Latacunga conformada por 5.924 negocios que se encuentran registrados en el Directorio Empresarial del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2017). Así mismo, se tomaron en cuenta a todas las empresas de las diferentes parroquias de Latacunga, que se dedican a esta actividad.

A partir de esta población, la muestra independiente y sin reemplazamiento, estimada con un 95 de confianza y un 10% de error, fue de 95 negocios del sector comercio del cantón Latacunga.

Medición de la competitividad del sector comercio en el Cantón Latacunga

Los resultados obtenidos, han sido analizados en dos partes, de acuerdo con el instrumento, la primera relativa a las características generales de la muestra y la segunda a la valoración de la competitividad empresarial del sector.

Con respecto a la primera sección, indican que de las 95 empresas encuestadas el 13,68% corresponde al comercio de repuestos automotrices, el 9,47 al comercio de neumáticos, el 6,31% venta de artículos para la construcción, el 5,26% venta de auto lujos, el 4,21% venta de computadoras, el 4,21% venta de pinturas, el 4,21% venta de lubricantes, 4,21% bazar en general, el 3,16% venta de abarrotes, el 3,16% venta de bebidas alcohólicas, el 3,16% venta de celulares y accesorios, entre otros subsectores. Las

empresas de comercio de repuestos automotrices y de neumáticos, son la rama con mayor presencia en el cantón, debido principalmente a la cantidad de empresas de transporte que se encuentran en la zona.

Con relación al número de empleados, el promedio es de 4 empleados que corresponde con la característica de microempresa, que en su totalidad cuentan con un registro único de contribuyente (RUC), en un 59% son consideradas empresas familiares y en su mayoría personas naturales (94% de la nuestra).

La segunda sección del instrumento, tal como se explicó, estuvo conformada por 50 preguntas con una escala entre (1) a (5), siendo uno (1) la carencia o ausencia de las características y cinco (5) la presencia total de dicha característica, que fueron recalificadas en una escala de 0 a 1 para ser comparada con las estimaciones de los capítulos anteriores.

Los resultados del índice de competitividad empresarial del sector comercio del cantón Latacunga indican una valoración de 0,79 estimado como un promedio simple de las dimensiones de planificación estratégica (0,65), operaciones (0,81), aseguramiento de la calidad (0,87), comercialización (0,79), contabilidad y finanzas (0,88), talento humano (0,74) y gestión ambiental (0,79), que se muestran en la figura 6.

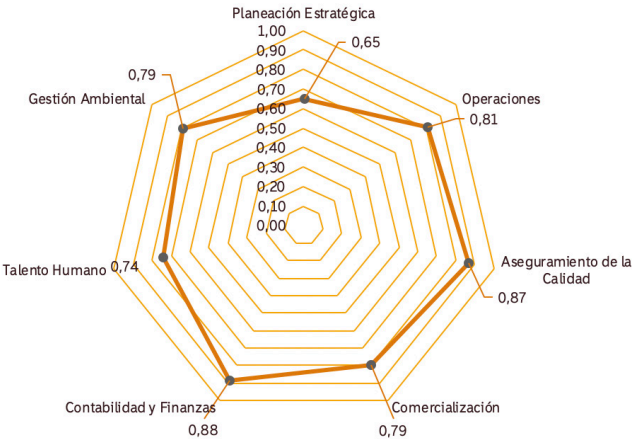


Figura 6. Valoración de las dimensiones del índice de competitividad empresarial del sector comercio, cantón Latacunga

Los mejores resultados se evidencian en las dimensiones de contabilidad y finanzas, aseguramiento de la calidad y operaciones, mientras que las peores son la planeación estratégica y talento humano, pero aun así se ubican en un rango superior de acuerdo con lo propuesto por León (2004).

Al analizar el índice de competitividad y sus dimensiones, comparando con las empresas familiares y no familiares, se puede evidenciar que existen diferencias en todos los elementos, en la mayoría de los casos a favor de las empresas familiares, salvo en la planeación estratégica y el aseguramiento de la calidad en el cual sus medias son superiores en las empresas no familiares, tal como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2. Contraste de hipótesis para la diferencia de medias del índice y sus dimensiones por tipo de empresa: familiar y no familiar

	No familiares	Familiares	Diferencia
Competitividad General	0,792 (0,1601)	0,7934 (0,1336)	-0,0014 (0,20856)
Dimensiones			
Planeación Estratégica	0,6586 (0,1601)	0,64438 (0,1336)	0,01422 (0,20856)
Operaciones	0,80558 (0,1601)	0,81168 (0,1336)	-0,0061 (0,20856)
Aseguramiento de la Calidad	0,89538 (0,1601)	0,85356 (0,1336)	0,04182 (0,20856)
Comercialización	0,81424 (0,1601)	0,77976 (0,1336)	0,03448 (0,20856)
Contabilidad y Finanzas	0,85576 (0,1601)	0,90132 (0,1336)	-0,04556 (0,20856)
Gestión Ambiental	0,76794 (0,1601)	0,80802 (0,1336)	-0,04008 (0,20856)

Nota: Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*). Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

La mayor diferencia se identifica en la dimensión de contabilidad y finanzas y la menor en la dimensión de operaciones. En ninguno de los casos, ni para el índice ni para las dimensiones existen diferencias estadísticamente significativas al menos con valores inferiores al 10%.

De manera similar se realizó el contraste de las diferencias de medias de las dimensiones y del índice de competitividad, considerando la unidad legal, persona natural y persona jurídica, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Contraste de hipótesis para la diferencia de medias del índice y sus dimensiones por persona natural y jurídica

	Persona natural	Persona jurídica	Diferencia	
Competitividad General	0,78746 (0,1059)	0,872 (0,4082)	-0,42269 (0,42178)	
Dimensiones				
Planeación Estratégica	0,64236 (0,1059)	0,76666 (0,4082)	-0,1243 (0,42178)	*
Operaciones	0,80612 (0,1059)	0,85454 (0,4082)	-0,04842 (0,42178)	
Aseguramiento de la Calidad	0,86786 (0,1059)	0,91332 (0,4082)	-0,04546 (0,42178)	
Comercialización	0,79026 (0,1059)	0,84814 (0,4082)	-0,05788 (0,42178)	
Contabilidad y Finanzas	0,87696 (0,1059)	0,96666 (0,4082)	-0,0897 (0,42178)	
Talento Humano	0,7352 (0,1059)	0,86666 (0,4082)	-0,13146 (0,42178)	
Gestión Ambiental	0,78258 (0,1059)	0,925 (0,4082)	-0,14242 (0,42178)	

Nota: Significativo al: 1% (***), 5% (**), 10% (*). Los valores entre paréntesis representan los errores estándar

Al comparar por persona natural y jurídica, se puede evidenciar que en la mayoría de las dimensiones existe muy poca diferencia, salvo en el caso de la dimensión de planeación que registra la mayor diferencia, lo que hace que sea estadísticamente significativa (al 10%). En todas las dimensiones y en el índice de competitividad, las valoraciones son superiores en las empresas que están constituidas como empresas jurídicas.

Con el fin de identificar oportunidades de mejora, se analizaron los indicadores de cada una de las dimensiones. En primer lugar, se examinó la *dimensión de planeación estratégica*, en la cual la misión y visión, así como el conocimiento de ellas por parte de los empleados recibieron la menor valoración pudiendo ser considerada en un rango regular, por lo cual podría pensarse en la necesidad de desarrollar planes estratégicos para los negocios del sector, lo cual mejoraría la gestión.

En la *dimensión de operaciones* los indicadores que recibieron la valoración más baja están asociados con la realización de auditoría al inventario y el empleo de medios de pagos electrónicos para el cobro a clientes; en el primer caso su implementación mejoraría los costos y el manejo de los inventarios, y en el segundo, ampliaría las ventajas de diferenciación para atraer a clientes, pues lo común en Latacunga son establecimientos comerciales que cobran en efectivo.

Los indicadores en la *dimensión de aseguramiento de la calidad* están evaluados en el cuartil más alto, lo que implica que se ha logrado consolidar esta dimensión en términos de competitividad, lo mismo ocurre con la *dimensión de contabilidad y finanzas*. Caso contrario ocurre en la *dimensión de comercialización*, en la cual se identificaron oportunidades de mejora en el indicador de manejo de redes sociales, los resultados ponen de manifiesto que pocos negocios emplean esta opción como promoción, por lo cual podría fortalecerse su uso, para posicionar el establecimiento, a un bajo costo.

En la *dimensión de talento humano* es posible mejorar los niveles de rotación del personal, que contribuiría con la reducción de costos de entrenamiento, mejor atención, conocimiento de las funciones, entre otras ventajas. Por último, en la *dimensión de gestión ambiental*, si bien los indicadores están evaluados por encima del valor promedio de la escala, podrían incluirse más actividades de reciclaje en los establecimientos para fortalecer la

competitividad y el manejo de los desechos, minimizando el impacto al medio ambiente.

De tal manera, que si bien en términos generales la competitividad empresarial del sector comercio es considerada en un rango superior existen oportunidades de mejora en algunas dimensiones que podrían consolidar la competitividad, así como la existencia de establecimientos que sean personas jurídicas.



REFERENCIAS

- Banco Central de Ecuador, BCE (2020). Estadística del sector real: Cuentas Nacionales. Banco Central del Ecuador, Quito – Ecuador
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC (2012). Clasificación Internacional de Actividades Económicas. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC (2017). Directorio de Empresas 2017. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC (2018). Directorio de Empresas 2018. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- León, J. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii*. Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 100.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124

VIII

CAPÍTULO

COMPETITIVIDAD SECTOR TURISMO, CANTÓN LATACUNGA

*Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Cepeda Murillo, Diana
Solis Freire, Viviana*



El Sector Turismo en Ecuador

Según la Organización Mundial del Turismo, OMT (2001) la expansión del fenómeno turístico en las últimas décadas continuará hasta convertirse en el sector comercial más relevante del mundo. A priori, esto conlleva un aumento de la "presión competitiva", por ello surge la importancia de conocer el nivel competitivo en el que se encuentran las empresas del sector turismo del cantón Latacunga.

En ese sentido, Ritchie y Crouch (2003) mencionan que un destino turístico para ser verdaderamente competitivo debe al mismo tiempo ser sostenible, no solo de forma económica sino también ecológica, social, cultural y políticamente.

En referencia a lo anterior, Valls (2004) menciona adicionalmente que, un destino turístico competitivo debe generar varios beneficios a largo plazo, en ese sentido tomando como referencia el estudio de competitividad realizado, las empresas pueden generar principalmente tres tipos de beneficios en el cantón como: beneficios económicos, sociales, y medioambientales.

Mucho se ha hablado sobre el turismo, encontrando diferentes conceptualizaciones que tienen en común relacionar al turismo como una actividad humana vinculada al desplazamiento de un lugar a otro por diferentes motivos.

Según la OMT (1994), el turismo comprende las actividades que desarrollan las personas durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual, por un periodo de tiempo inferior a un año, bien sea con fines de ocio, negocio u otros. Este concepto nos permite tener un enfoque completo del turismo y a su vez conocer que dentro de él existen variedad de actividades que el transeúnte puede efectuar de acuerdo con el momento dado.

Por otro lado, Panosso (2007) propone que las reflexiones deben llevar a pensar en el turista como un ser histórico y no en un "ser" acabado, por el contrario, indica que la experiencia que vive el turista no solo arranca desde el momento de llegada al destino turístico, sino también comprende todos los procesos que se llevan a cabo antes de realizar la actividad y después, debido a que en todas las acciones el turista puede experimentar nuevas prácticas y emociones.

De esta forma se puede afirmar que el sector turístico engloba a empresas de hostelería, restauración, transporte y otras relacionadas con el turismo, entendido como los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual. En definitiva, se entiende por sector turístico a las diversas empresas y organizaciones públicas o privadas mediante las cuales se ofrecen productos relacionados con el turismo.

Tomando en consideración que el turismo está relacionado con la suma de prestaciones de servicios como: transportes, hospedajes, diversión, etc., derivadas de las actividades que realiza el individuo con diversos propósitos, se ha clasificado al turismo según el nivel socioeconómico y el tipo de turismo. Con relación a este último, la clasificación del turismo vendría dada por el turismo individual, masivo, cultural natural, activo y de negocios (Acerenza, 2006 y Ledhesma, 2018), tal como se muestra en la figura 1.

Turismo individual	El programa de actividades e itinerario son decididos por los viajeros sin intervención de operadores turísticos.	Turismo natural	Se desarrolla en un ambiente natural y se pretende tener contacto directo con animales, vegetales u otros de la zona.
Turismo individual	Se realiza en gran cantidad por todo tipo de personas, sin importar su nivel económico, es el más convencional, pasivo y estacional.	Turismo activo	El cuerpo entra en ejercicio ya sea en tierra, agua o aire. Se realiza en espacios naturales.
Turismo individual	Consta de recursos histórico-artísticos para su desarrollo incluido el llamado patrimonio inmaterial, es más exigente y menos estacional.	Turismo de negocios	Se da con la finalidad de llevar a cabo una negociación, es manejado por empresarios y ejecutivos.
		Turismo familiar	Se realiza en destinos que están pensados en público familiar.

Figura 1. Tipos de turismo

Nota: Adaptado de Acerenza (2006) y Ledhesma (2018).

El desarrollo progresivo que ha tenido el turismo internacional, en cualquiera de sus tipos, de acuerdo con Sancho (2001) ha sido producto del desarrollo de medios de transporte, incremento en los ingresos de las familias, vacaciones pagadas, aumento del tiempo libre de la población, desarrollo de medios de comunicación y crecimiento de las relaciones comerciales mundiales.

Gracias a todas las mejoras el turismo ha venido creciendo en todos los países del mundo, trayendo consigo impactos positivos como aumento en los ingresos de los países, aumento en los intercambios de cultura, entre otros. Algunas de las medidas adoptadas para mejorar el desarrollo del sector a nivel mundial según la OMT (2001) han sido: las medidas para facilitar los viajes internacionales que consiste en garantizar el movimiento seguro y eficiente de los viajeros, considerando aspectos importantes para afianzar la seguridad del turista, apoyo a los miembros en la identificación y mitigación de los riesgos globales y locales relacionados con el turismo, contribuyendo así a la gestión de mejora en los establecimientos que sufren de crisis turísticas, entre otras.

Ecuador, por su parte, es un país que aún no ha explotado profundamente el turismo ya que no lo consideraba como una forma de ingreso sostenible, pero hace más de dos décadas al igual que otros países, ha desarrollado un modelo de gestión del turismo al que se ha denominado turismo comunitario, que ha sido promocionado a través de distintos programas gubernamentales.

De acuerdo con el Ministerio de Turismo de Ecuador, MINTUR (2019b), en los últimos siete años se ha tenido un ingreso de 10.863.035 turistas extranjeros en el país, mostrando un aumento de visitantes con el pasar de los años, siendo los principales orígenes de los turistas: Venezuela con 1.955.542 visitantes, Colombia con 1.574.512, USA 1.458.276, Perú 719.797, España 388.313, Argentina 215.325 y Chile 207.615.

Con relación al flujo de turistas nacionales entre 2017 y 2018 se identificaron un total de 223.649.819 pernoctaciones, teniendo como principales ciudades de destino Quito, Guayaquil y Cuenca, concentrando el 40% de las estancias. Con respecto a la provincia de Cotopaxi, se registraron aproximadamente 5,5 millones de estadías nocturnas en el mismo período,

teniendo como principales destinos a las ciudades de Pujilí, Latacunga y Saquisilí que concentran el 80% del total (MINTUR, 2019a).

Los principales motivos por los que visitan estas localidades son: día de los difuntos, batalla de Pichincha, carnaval y viernes santo. Específicamente, en Latacunga, para los años 2017-2018 las pernoctaciones fueron de 1.505.229, de los cuales 55% son turistas de clase media y el 27% de clase baja.

En cuanto al valor agregado bruto (VAB) que genera específicamente el sector de alojamiento y servicios de comida, su participación osciló entre 1,7% a 1,9% del VAB del país en miles de USD contantes, tal como se evidencia en la figura 2.

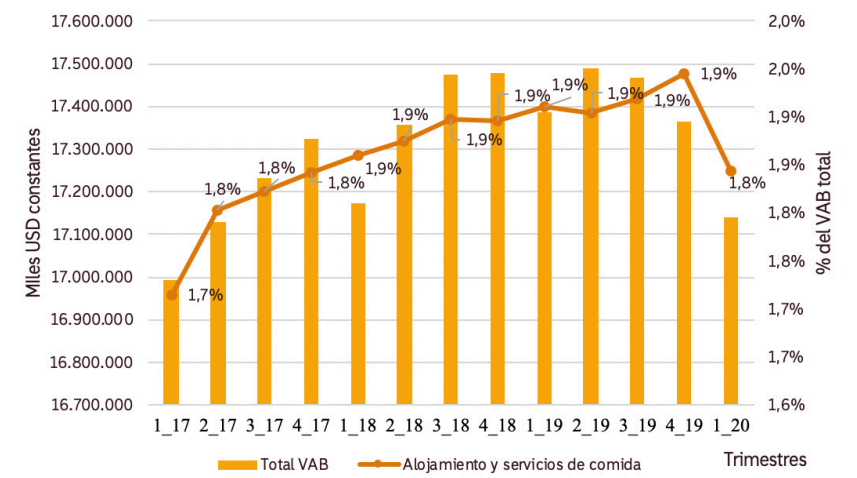


Figura 2. Evolución del VAB total y del VAB de alojamiento y servicios (miles USD)

Nota: BCE (2020)

El VAB del sector de alojamiento presenta un comportamiento similar al del VAB país, en el sentido que la participación del sector fluctúa como lo hace el VAB total, como se detalla en la figura 3. Las tasas de crecimiento del VAB alojamiento y del VAB total disminuyen desde el segundo trimestre de 2017 hasta el primer trimestre de 2018, en el cual llegan a ser negativas,

repuntando en el segundo trimestre 2018. En el segundo y tercer semestre de 2018 los valores registrados de las tasas de crecimiento son positivos, para luego ubicarse alrededor del 0%, con una mejoría en el tercer y cuarto trimestre 2019 para el sector de alojamiento, para caer a valores negativos en el primer trimestre 2020.

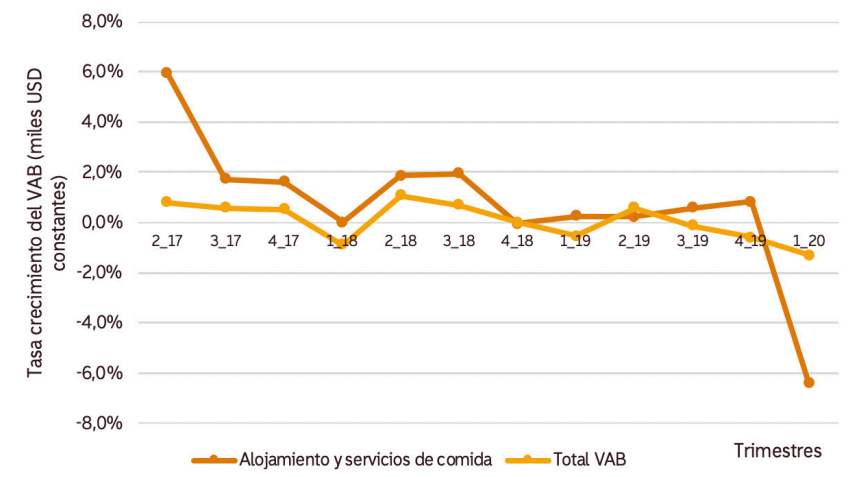


Figura 3. Tasa de crecimiento del VAB total y del VAB sector alojamiento

Nota: BCE (2020)

Si se analiza la provincia de Cotopaxi, la participación del sector alojamiento provincial en el VAB de alojamiento para la totalidad del país entre 2014 y 2017 representó entre el 0,35% al 0,39%; mientras que su aporte al VAB provincial osciló entre el 0,44% al 0,49% en mismo período, tal como se detalla en la figura 4.

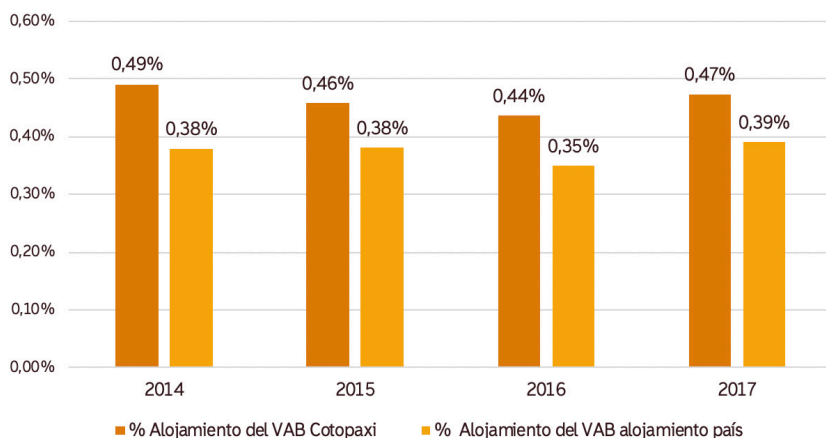


Figura 4. Participación del sector alojamiento en el VAB Cotopaxi y en el VAB alojamiento del país

Nota: BCE (2020)

Este VAB del sector alojamiento se genera en el 9,03% de los establecimientos de la provincia, que se encuentran ubicados en su mayoría en el cantón Latacunga (61,81%), en segundo lugar, en el cantón Salcedo (15,21%), seguido de La Maná (11,65%). Los establecimientos corresponden en gran medida a las micro y pequeñas empresas, no existiendo grandes empresas y apenas 2 empresas medianas, una en Latacunga y otra en Salcedo.

Para la provincia de Cotopaxi el 94,5% corresponden a microempresas, el 4,85% a pequeñas empresas, mientras que el 0,65% a empresas medianas. Si se detalla el comportamiento por cantón, en algunos casos las microempresas representan la totalidad de los establecimientos en el sector, tal como se muestra en la siguiente figura.

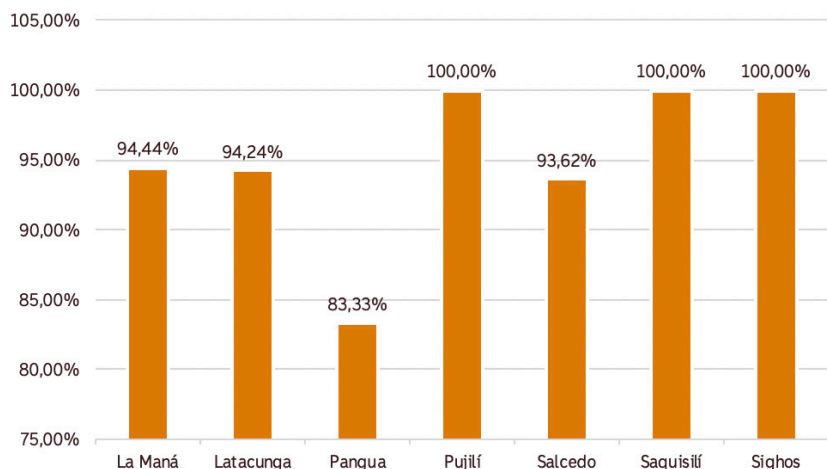


Figura 4. Participación de las microempresas en la totalidad de establecimientos del sector de alojamientos en la provincia de Cotacachi

Nota: INEC (2018)

En los cantones que tienen la mayoría de los establecimientos, las microempresas representan más del 90% de los negocios del sector, lo cual se corresponde con la realidad de los demás sectores con otras actividades económicas, que en su mayoría son desarrollados por este tipo de empresa, lo que condiciona en cierta medida la competitividad.

Metodología de medición de la competitividad, sector de turismo

Para la medición de la competitividad empresarial del sector turismo se empleó una adaptación de la metodología propuesta por Saavedra, Milla y Tapia (2013) la cual se fundamenta en el mapa de competitividad del BID.

El instrumento aplicado estuvo conformado por 50 preguntas que mide 7 dimensiones dentro de las empresas: planificación; operaciones; calidad; comercialización; contabilidad y finanzas; talento humano y gestión ambiental; en cada una de estas dimensiones se plantean una serie de indicadores o preguntas, cuyas respuestas se adecuan a una escala tipo Likert de 1 a 5, entendiendo que 1 es nunca, 2 poco, 3 regular, 4 bien y 5 excelente, tal como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Instrumento aplicado a la medición de la competitividad de las empresas del sector comercio

Dimensión / Factor	Preguntas
Planificación	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
	¿Los empleados conocen la misión y visión del negocio?
	¿Planifica sus actividades?
	¿Las actividades planificadas son conocidas por los empleados?
	¿Conoce las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de su negocio?
	¿Compara su negocio con otros para definir estrategias?
	¿Las actividades planificadas son flexibles para aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas?
Operaciones	¿La compra de productos para a ventase realiza de acuerdo con una planificación?
	¿La compra de productos para la venta se centra en el precio?
	¿Está en la búsqueda de proveedores para ofrecer productos innovadores y a mejor precio?
	¿Cuenta con variedad de proveedores para garantizar la existencia de sus productos?
	¿Cuenta con inventario de sus productos?
	¿Realiza periódicamente auditoría del inventario?
	¿Existe un proceso definido desde la recepción de la mercancía hasta la venta?
	¿Tiene disponibilidad de los productos solicitados por sus clientes?
	¿El negocio cuenta con condiciones físicas adecuadas?
	¿Realiza mantenimiento de sus instalaciones?
	¿Emplea medios de pago electrónicos para el cobro a sus clientes?
Aseguramiento de la calidad	¿Es importante la calidad en los productos que vende?
	¿Capacita a los empleados para garantizar la calidad en la atención al cliente?
	¿Existen normas que debe cumplir el personal para brindar una atención al cliente de calidad?
	¿Se identifican las necesidades del cliente para dar respuesta a ellas?
	¿Realiza acciones correctivas para mejorar la calidad en la atención al cliente?

Comercialización	¿Establece estrategias comerciales (promociones)?
	¿Conoce a sus clientes, sus necesidades, decisiones de compra?
	¿Conoce a sus competidores (calidad de productos, precios, servicios)?
	¿Los precios son fijados considerando costos y competencia?
	¿En los dos últimos años se han incorporado nuevos productos que representan una parte importante de las ventas?
	¿Se emplean redes sociales para la promoción (facebook, instagram, etc.)?
	¿El negocio emplea publicidad para darse a conocer a sus clientes?
	¿Sus clientes lo identifican por el nombre de su negocio?
Talento Humano	¿El cliente tiene posibilidad de manifestar su inconformidad con el producto y atención?
	¿Existe un estructural organizacional con responsabilidades definidas para cada empleado?
	¿Cuenta con una inducción para el personal nuevo?
	¿La remuneración considera el deseo de superación, el desempeño del empleado, su productividad?
	¿Existe comunicación entre empleados y jefes?
Finanzas y Contabilidad	¿Las instalaciones consideran la seguridad de los empleados?
	¿La rotación del personal es....?
	¿El negocio lleva contabilidad?
	¿Conoce el nivel de venta de su negocio?
	¿Calcula los costos por productos?
	¿Realiza el pago oportuno de sus impuestos?
	¿Realiza el pago oportuno de las obligaciones laborales (sueldos, IESS, etc.)?
	¿Conoce la rentabilidad / ganancia por producto?
Gestión ambiental	¿Maneja cuentas bancarias?
	¿El negocio cuenta con los permisos necesarios?
	¿Considera / Conoce las regulaciones ambientales de su negocio?
	¿Su negocio realiza reciclaje?
	¿Realiza manejo de desechos?
	¿Minimiza el consumo de energía, agua?

En importancia, cada pregunta tiene el mismo peso dentro del cuestionario, por esta razón, el resultado total de la empresa se calcula mediante un promedio simple de las dimensiones, éstas a su vez serán el resultado de promediar los indicadores o preguntas que componen cada dimensión.

Con respecto a la población objeto de estudio, fueron todas las empresas del sector turístico que se encuentran actualmente activas dentro del cantón Latacunga, considerando para ello el catastro del Sistema de Rentas Internas a septiembre 2019 (SRI, 2019), que evidencia un total de 176 establecimientos en el sector.

El tamaño muestral del muestreo probabilístico, aleatorio simple y sin reposición fue de 50, considerando un 95% de confianza y un 5% de error, distribuidas entre los distintos tipos de establecimiento, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Plan de muestreo

Actividades	Muestra (N° empresas)
Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart-hoteles, complejos turísticos, hosterías.	18
Otros servicios de alojamientos por corto tiempo: casas de huéspedes; cabañas, chalets, cabañas con servicio de mantenimiento y limpieza, hostales juveniles y refugios de montaña.	17
Actividades de las agencias de viajes dedicadas principalmente a vender servicios de viajes, de viajes organizados, de transporte y de alojamiento, al por mayor o al por menor, al público en general y a clientes comerciales.	10
Actividades de baños turcos, saunas y baños de vapor, centros de spa, solarios, salones de adelgazamiento, salones de masaje.	5
TOTAL	50

Nota: SRI (2019)

Medición de la competitividad del sector de turismo en el Cantón Latacunga

Los resultados obtenidos muestran que el índice de competitividad empresarial del sector turismo en el cantón Latacunga es 0,76 reflejando una alta competitividad por parte de las empresas del sector, ubicadándolas en un nivel superior, producto de las 7 dimensiones evaluadas: planeación estratégica con 0,61; operaciones con 0,74; aseguramiento de la calidad con 0,91; comercialización con 0,70; contabilidad y finanzas con 0,86; talento humano con 0,80 y gestión ambiental con 0,77; tal como se muestra en la figura 2.

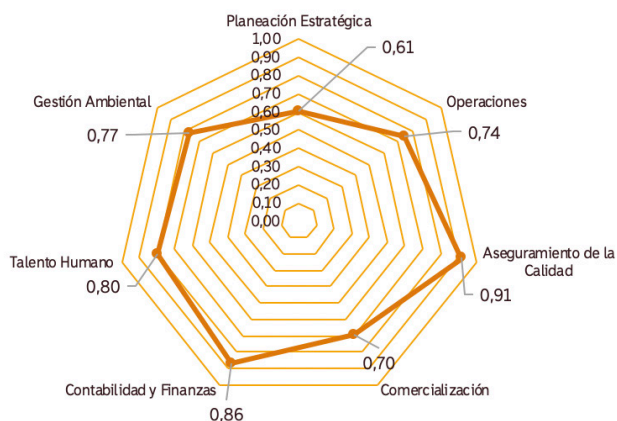


Figura 2. Valoración de las dimensiones del índice de competitividad empresarial del sector turismo en el cantón Latacunga

Dentro de la primera *dimensión de planificación*, se tiene en líneas generales, que el promedio de las respuestas es bajo, lo que da a entender que las empresas estudiadas no emplean técnicas administrativas de planificación. Esto refleja un accionar cortoplacista. El promedio de la primera dimensión es 0,61 siendo la dimensión más baja de las empresas del sector turístico del cantón Latacunga, en otras palabras, a nivel de planificación es en donde más oportunidades de mejora se tienen para elevar la competitividad de las empresas.

En la *dimensión de operaciones*, la principal debilidad se tiene en la posibilidad de que los establecimientos empleen medios de pagos

electrónicos. En una era cada vez más globalizada, no contar con medios de pagos electrónicos parece generar una desventaja competitiva, pues los turistas podrían buscar comodidades al momento de adquirir hospedaje y/o actividades desde la comodidad de su hogar.

En la tercera dimensión se tiene el *aseguramiento de la calidad*. Es la mayor fortaleza medida en las empresas del sector turístico del cantón Latacunga. Con un puntaje promedio, la dimensión se ubica con 0,914 mostrando que la atención al cliente y la calidad de los servicios prestados es una prioridad en el sector. Sin embargo, existe una debilidad pues 10,2% de las empresas estudiadas reconoce que hay normas que deben cumplir sus empleados para brindar una atención al cliente de calidad, pero no son capacitados sobre estas medidas.

Como cuarta dimensión se tiene la *comercialización* de los servicios. En promedio, el 40% de las empresas no tiene información estratégica del mercado, es decir, no conocen a sus clientes ni competidores. Con respecto al impulso publicitario de los establecimientos, el 34% de los establecimientos no utiliza publicidad impresa o digital. Combinando esto con la posibilidad de ofrecer medios de pagos electrónicos se encuentra la que podría ser la mayor desventaja de las empresas turísticas del cantón Latacunga. La falta de presencia en medios digitales sumado a la imposibilidad de ofrecer pagos electrónicos limita a las empresas a tener clientes que prácticamente se crucen con los establecimientos y que además tengan efectivo para poder contratar algún servicio.

Por el promedio de respuestas se podría decir que no conoce a los clientes, ni competidores, no se hace publicidad, no se ofrecen medios de pagos electrónicos y no se tiene presencia en portales de servicios turísticos.

En la quinta dimensión, *contabilidad y finanzas*, se tiene que 36,4% de las empresas no maneja cuentas bancarias, algo que podría dificultar la actividad que realizan pues en la actualidad existe una gran cantidad de espacios digitales que ofrecen servicios turísticos con posibilidades de pago electrónicos y al no tener cuentas bancarias se pierde esta posibilidad. Esto se contrasta con la pregunta 18 en donde se cuestiona si los establecimientos disponen de pagos electrónicos y se tiene un puntaje promedio de 0,43. Es decir, no todos los que tienen cuentas bancarias disponen de este servicio y eso representa una oportunidad no aprovechada.

Dentro de la sexta dimensión, *talento humano*, se tiene que el puntaje promedio de la dimensión fue 0,80 siendo una de las dimensiones mejor evaluada. Sin embargo, existen dos preguntas que llaman la atención y son las 42 y 46. La primera hace referencia a la realización de inducciones a los nuevos trabajadores y la última a si la rotación del personal es baja, es decir, existe un nivel importante de rotación y no de capacitación, esto podría ser así por condiciones laborales y altos costos para las empresas de estar constantemente formando a los nuevos trabajadores. Mejoras en las condiciones laborales podrían incrementar la tasa de retención de los empleados y disminución de costos de capacitación para las empresas.

La séptima dimensión hace referencia a la *gestión ambiental* de la empresa, en este caso el promedio de la última dimensión fue 0,77 reflejando que hay oportunidad de mejora pues cerca del 20% de las empresas consideran que pueden mejorar sus prácticas de gestión ambiental. En Ecuador el ambiente es un tema prioritario por lo que resulta indispensable reforzar esta área con políticas gubernamentales, más aún en el sector turismo.

Por tanto, la competitividad empresarial del sector turismo en el cantón Latacunga es evaluada como consolidada, pero aun así se han detectado oportunidades de mejora que podrían elevar la competitividad y sus ventajas.



REFERENCIAS

- Acerenza, M. (2006). *Conceptualización, Origen y Evolución del Turismo*. México: Editorial Trillas.
- Banco Central de Ecuador, BCE (2020). *Estadística del sector real: Cuentas Nacionales*. Banco Central del Ecuador, Quito – Ecuador
- INEC (2018). Directorio de Empresas 2018. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador.
- Ledhesma, M. (2018). *Tipos de Turismo: Nueva Clasificación*. Buenos Aires: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- León, J. (2004). *Modelo de Competitividad Global de la Industria de Piel de Cocodrilo Moreletii*. Culiacán, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- MINTUR. (2015). *Conferencia Internacional de Ecoturismo y Turismo Sostenible*. Ecuador, Quito.
- MINTUR. (2019a). *Movimientos Internos: GEOVIT*. Ecuador: Ministerio de Turismo. Recuperado de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internos-geovit>
- MINTUR. (2019b). *Movimientos Internacionales: Llegadas y Salidas Internacionales en Ecuador*. Ecuador: Ministerio de Turismo. Recuperado de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internacionales>
- Organización Mundial Del Turismo (OMT) (1994): La calidad, un reto para el turismo, *Ponencias presentadas al Seminario celebrado del 18 al 19 de abril*. OMT, Madrid.
- Organización Mundial Del Turismo (OMT) (2001): *Cooperación entre los sectores público y privado*. OMT, Madrid.

- Panosso, A. (2007). Filosofía del Turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16 (4), 389-400.
- Ritchie, J.R.B. Y Crouch, G.I. (2003): *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, UK.
- Saavedra, M., Milla, S., Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la Pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME Internacional Review*, 2 (4), 38-52
- Sancho, A. (2001). *Introducción al turismo*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
- Servicio de Rentas Internas, SRI. (2019). Catastro de empresas por provincias del Ecuador. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>
- Valls, J. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Ediciones Global 2000, Barcelona.
- Vera, I. (2018). Turismo en la economía de Ecuador. *Entorno Turístico*. Recuperado de <https://www.entornoturistico.com/turismo-en-la-economia-de-ecuador/>

IX

CAPÍTULO

LA COMPETITIVIDAD: UNA MIRADA DESDE EL DESARROLLO SOSTENIBLE

*Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Cepeda Murillo, Diana
Solís Freire, Viviana*

La competitividad en Ecuador: Condiciones del país y del cantón Latacunga

La competitividad global de Ecuador, tal como se mencionó en el capítulo 1, puede medirse a través del índice de competitividad global (ICG) 4.0 del Foro Económico Mundial (*World Economic Forum* – WEF), en el cual se consideran 103 indicadores agrupados en 12 dimensiones que son evaluadas en una escala del 0 al 100 como son: instituciones, infraestructura, adopción de TIC's, estabilidad macroeconómica, salud, capacidades, mercado de productos, mercado laboral, sistema financiero, tamaño del mercado, dinámica de negocios y capacidad de innovación (Schwab, 2019).

Estas dimensiones se agrupan a su vez en 4 pilares: el ambiente apto para las inversiones conformado por instituciones, infraestructura, adopción de TIC's y estabilidad macroeconómica; el capital humano integrado por la salud y las habilidades; los mercados compuestos por el de productos, el laboral, el sistema financiero y el tamaño del mercado como tal, y por último, el ecosistema de innovación estructurado por dos dimensiones, el dinamismo de los negocios y la capacidad de innovación.

Los resultados del año 2019 para América Latina destacan en la mejor posición a Chile que se ubica en el puesto 33, seguido de México con la posición 48, Uruguay en la 54, Colombia en la 57, Costa Rica en la 62, Perú en la 65 y Panamá en la 66. En promedio las dimensiones que sufrieron un retroceso América Latina y el Caribe fueron las instituciones, la estabilidad macroeconómica, la salud como elemento del capital humano, el tamaño del mercado y los mercados de productos, mientras que la dimensión que logró el mayor crecimiento promedio fue la adopción de las TIC's.

Para el caso concreto de Ecuador, tal como se observa en la figura 1, si bien ha mejorado su posición en el *ranking* internacional y para el año 2019 ocupó el puesto 90 entre 141 países, se evidencia un retroceso con respecto al año 2018 donde se ubicó en el lugar 86. La mejor posición alcanzada ha sido en el año 2014 con el puesto 71; la situación macroeconómica derivada de la caída de los precios de petróleo deterioró la posición bajando hasta la 97 en el año 2017.

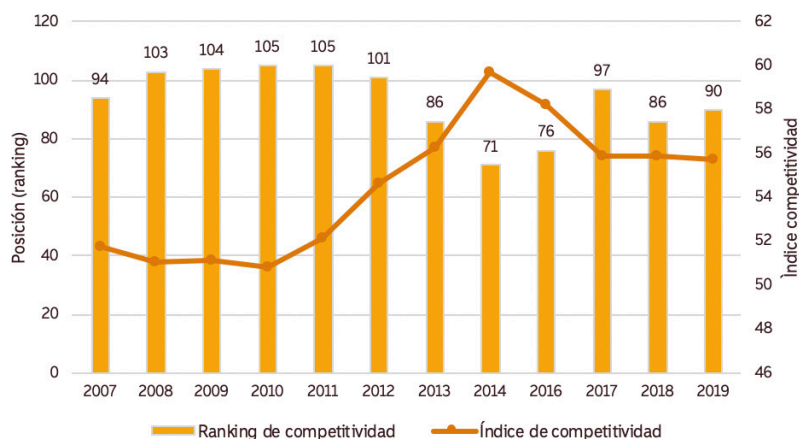


Figura 1. Evolución del ranking y del índice de competitividad en Ecuador

Nota: Tomado de Schwab, 2019

Específicamente, si se analizan los resultados para las 12 dimensiones, en Ecuador se observa que existen algunas que muestran un posicionamiento mejor al promedio país. En lo referente al ambiente apto para las inversiones únicamente se logra la mejor posición en infraestructura con el puesto 62. En capital humano, en sus dos dimensiones de salud y habilidades se logró la posición 50 y 76 respectivamente, con relación a los mercados solo en el tamaño del mercado se obtuvo la posición 68; mientras que en el ecosistema de innovación la posición de la innovación es similar al puesto promedio (Schwab, 2019).

De tal forma, los resultados menos ventajosos se evidencian en las dimensiones de: instituciones, adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC's), mercados de productos, dinamismo de los negocios e innovación. En estos pilares se observan valoraciones más bajas en los indicadores de la transparencia del gobierno y su visión de largo plazo, la conectividad del transporte marítimo y aéreo, conexiones de internet a través de banda ancha fija, pensamiento crítico en la enseñanza, distorsiones de los efectos de impuestos y subsidios en la competencia, las tarifas comerciales, las prácticas de contrataciones y despidos, las políticas del mercado laboral, las desigualdades de remuneración por género, la proporción de crédito por parte del sector privado, la disponibilidad de capital de riesgo,

la recuperación de créditos, las invenciones con participación internacional, el número de patentes y la importancia de las instituciones de investigación.

Estos resultados coinciden en el análisis presentado en el reporte del Monitor Global de Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés, 2020), que para el caso de Ecuador coloca en evidencia las limitaciones del ecosistema de emprendimiento y las condiciones del entorno, agravadas con la inestabilidad macroeconómica producto de la emergencia sanitaria derivada de la pandemia por la COVID-19. Esto se refleja en las estimaciones de crecimiento económico para el año 2020, que han sido ajustadas a partir de las actuales circunstancias, y organismos como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y hasta el propio Banco Central de Ecuador, que estiman una caída entre 7% y 8,3%, contracción que ha generado una recesión económica, pérdida de empleo y capacidad de compra que afecta notablemente a las empresas del país (Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñana, 2020).

Adicionalmente, para el año 2019 el GEM identifica unas debilidades similares a las detectadas en el índice de competitividad global, como son el sistema financiero y el apoyo a financiamiento, la investigación y desarrollo, las políticas y transparencia del gobierno (Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñana, 2020), que además han sufrido un retroceso en esta evaluación con respecto al promedio 2012 – 2017 (figura 2).

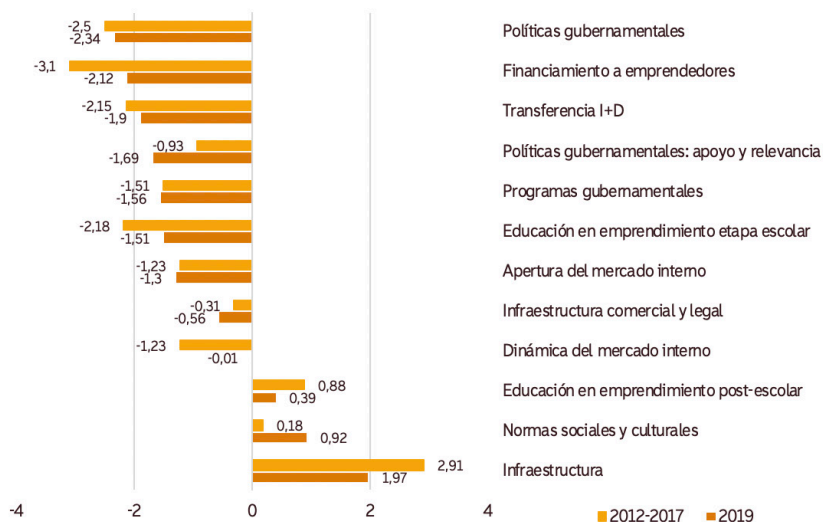


Figura 2. Evolución de las condiciones del entorno para el emprendimiento (distancia desde la mitad de la escala (=5))

Nota: Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñana (2020), p. 12

Las dimensiones mejor evaluadas para el año 2019 fueron la infraestructura, las normas sociales y la educación en emprendimiento post-escolar, siendo superiores al promedio de la escala de valoración. Estos emprendimientos se mantienen como la alternativa para afrontar la escasez de empleo (82,7% de la motivación para emprender) y se han desarrollado principalmente en el sector comercio.

Estas condiciones agregadas de la competitividad y de las iniciativas emprendedoras se evidencian a nivel provincial, es así como la provincia de Cotopaxi al igual que el resto del país, posee un tejido empresarial mayoritariamente representado por micro y pequeñas empresas, derivadas de emprendimientos familiares, que en buena medida se generan a partir de una necesidad y se encuentran en el sector comercio y servicios.

Del análisis de competitividad, tanto territorial como empresarial de algunos sectores en el cantón Latacunga, se desprenden algunas ideas básicas que caracterizan la actividad económica del territorio. Entre ellas destacan la

existencia de micro y pequeñas empresas que son el pilar principalmente en los sectores lácteos, comercial y de turismo, mientras que, en el sector manufacturero, si bien existen grandes empresas, siguen siendo la menor proporción de los establecimientos que hacen vida en la provincia y en el cantón. En el caso particular del sector florícola, la presencia de grandes empresas está vinculada con la actividad exportadora.

Los resultados en términos de la medición de competitividad, mostrados en la figura 3, indican que las empresas más competitivas son las del sector florícola, resultado de la necesidad de adaptarse a la normativa y estándares internacionales que son requeridos para la exportación de los distintos tipos de flores, seguido del sector comercio y turismo, y las actividades evaluadas más bajas fueron manufactura y lácteos. La competitividad territorial con un puntaje de 0,64 revela igualmente oportunidades de mejora asociadas con dimensiones sociodemográfica y de infraestructura.

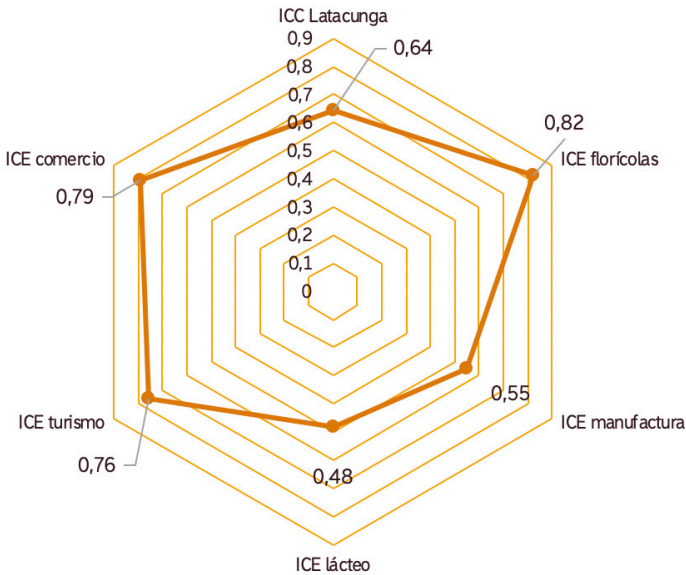


Figura 3. Evaluación de la competitividad territorial y empresaria, cantón Latacunga

En el componente de infraestructura los aspectos a mejorar están vinculados con el número de instituciones educativas y el índice de brecha tecnológica, que se encuentran por debajo de 0,20. Mientras que, en el componente sociodemográfico conformado por los indicadores educativos, demográficos y de seguridad, los resultados muestran que los aspectos que podrían mejorar están asociados con la población pobre (0,15) y la tasa de mortalidad por homicidios (0,10) principalmente.

Detallando los resultados de la competitividad empresarial, los sectores más competitivos son el florícola (0,82), el comercial (0,79) y el turismo (0,76), mientras que las valoraciones más bajas se reportaron en el sector de manufactura (0,55) y en el lácteo (0,48). En términos generales se identificaron debilidades relacionadas con el propio tamaño de las empresas (micro y pequeñas), asociadas con la dimensión de talento humano, la planeación estratégica y la innovación. En el primer caso, es recurrente la rotación de personal, las prácticas deficientes de contratación, despido, y capacitación de la mano de obra, en caso de que no sean familiares, lo cual es frecuente en este tipo de empresas.

Por otro lado, se tiene que la escasa o nula existencia de un plan estratégico, limita las posibilidades de planificación, en términos de la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos, que dificultan contar con planes operativos, indicadores de seguimiento y elaboración de presupuestos.

En el último caso, las limitaciones de innovación en los productos, asociados además con la deficiente gestión ambiental y el cumplimiento de estándares de calidad, restringen la permanencia de muchos establecimientos, salvo en el caso del sector florícola, que su actividad de exportación demanda la satisfacción de normativas internacionales, es por ello, que es el sector entre los analizados que obtuvo el mejor índice de competitividad.

La competitividad en el desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible no es simplemente la concepción de crecimiento económico asociado a la satisfacción de las necesidades, sino que implica una definición intergeneracional que considera todas las dimensiones de un ecosistema interrelacionado, que es mucho más que la suma de las partes. Es por ello, que suele entenderse como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras

generaciones de satisfacer sus propias necesidades" (Brundtland, 1987, p. 29), definición incluida en lo que se conoció como el Informe de Brundtland, que luego se centró en la relación económica, ambiental y social, apoyada en las instituciones, apartando parcialmente la idea intergeneracional.

Dicho informe hace énfasis en la necesidad de considerar los límites planetarios, incluir el medio ambiente en las consideraciones de desarrollo y progreso económico, y el replanteamiento de la vinculación que existe en las distintas dimensiones. En tal sentido, no es posible pensar en el desarrollo únicamente desde la arista económica, sino que intervienen al menos tres dimensiones adicionales, la sociocultural, la ambiental y la político-institucional.

No es viable hablar de desarrollo sostenible o sostenibilidad, sin comprender que cada uno de los elementos o sistemas que conocemos en nuestra vida diaria, se interrelaciona y generan dependencias en su accionar, como por ejemplo el sistema económico, el medioambiente o el social, que constituyen un ecosistema que requiere del correcto funcionamiento de cada uno, considerando sus límites.

Pensar entonces en un crecimiento económico permanente, sin reconocer los límites del medioambiente, dado que el *stock* de recursos es fijo, pone en peligro la supervivencia del ser humano. El crecimiento económico concebido como el aumento de la actividad económica, por ende, del consumo y de los desechos, es insostenible, debe ser considerado entonces como la satisfacción de las necesidades y la reducción de las brechas de desigualdad, con el propósito de mejorar la calidad de vida. Sachs (2015) lo plantea en términos de un dilema, "hacer más grande el pastel o repartirlo mejor... Se dice que una sociedad pobre debe elegir entre crecimiento económico y medio ambiente" (p. 32). Es por ello, que se requiere de una sociedad no solo "económicamente próspera, sino que ha de ser también socialmente inclusiva, ambientalmente sostenible y bien gobernada" (Sachs, 2015, p. 31).

Esta concepción de desarrollo sostenible ha cambiado a lo largo de los años, tal como se indicó, el punto de inflexión en esta discusión ha sido la propuesta de las Naciones Unidas en el año 1987 a través de la Comisión Mundial para el Ambiente y Desarrollo, que postula la definición de desarrollo sostenible planteada.

Esta definición surge de la existencia en términos sociales de inequidades, crecimiento de la población y de la pobreza extrema, distribución desigual de los bienes en la cual el 20% de la población cuenta con el 80% de la riqueza (dilema 20/80) y en términos ambientales de las presiones que se han generado en la biodiversidad, la deforestación y cambios en el uso de suelos, el excesivo empleo de combustibles fósiles, la sobreexplotación de los océanos, entre otras.

El desarrollo sostenible surge entonces, como la respuesta al dilema de resolver la pobreza considerando la crisis ambiental existente, de manera tal que en este enfoque existen dos objetivos, uno relacionado con el respeto de los límites planetarios y por ende de los servicios ecosistémicos y el otro relacionado con el logro del bienestar social. Para la consecución de estos objetivos los medios están vinculados con el desarrollo económico, el desarrollo científico y tecnológico, así como de las políticas o marco normativo; de esta manera el desarrollo económico deja de ser el fin para convertirse en un medio (Rodríguez, 2019).

El objetivo de respeto al medio ambiente estudiado por Rockstrom, Steffen, Noone, Persson y Chapin (2009), reconoce la existencia de nueve límites planetarios asociados con el cambio climático, los cuales son: el deterioro de la capa de ozono, la acidificación de los océanos, los ciclos del nitrógeno y del fósforo, los cambios en la biodiversidad, la contaminación del aire, la carga de aerosoles en la atmósfera, el cambio en el uso del suelo y el uso del agua; de los cuales ya se ha evidenciado un alto riesgo rebasando los límites permitidos en la biodiversidad, el cambio climático, el uso de los suelos y el ciclo del nitrógeno.

Esto provoca presiones en el ecosistema, tanto en sus funciones como en los servicios, concebidos estos servicios ecosistémicos como los aportes que generan los distintos ecosistemas en las actividades de los seres humanos. Dichos ecosistemas proveen servicios de aprovisionamiento como el alimento, el agua, la madera o el combustible, servicios de regulación relacionados con el clima, las crecidas de ríos o enfermedades, servicios culturales asociados con la recreación o la educación, que en su conjunto contribuyen con el bienestar en términos de seguridad, salud, relaciones sociales o suministros necesarios para la vida.

De esta forma, superar los límites planetarios pone en riesgo los servicios ecosistémicos necesarios para el bienestar de los individuos, bienestar que es otro objetivo del desarrollo sostenible y se determina en función de la necesidad de erradicar la pobreza, satisfacer las necesidades básicas y generar un “buen vivir”.

A partir de allí se han considerado tres corrientes en el desarrollo sostenible: la débil, la fuerte y la superfuerte, de acuerdo con Gudynas (2010). La primera, de perspectiva antropocéntrica hace énfasis en el crecimiento económico, de los consumidores, en el contexto del mercado, considera el capital natural e impone regulaciones que tratan de considerar las externalidades del crecimiento.

La segunda o fuerte, a diferencia de la anterior, incorpora al ciudadano y no solo al consumidor como actor del proceso, en un contexto que deja de ser el mercado para convertirse en la sociedad. La última corriente, denominada superfuerte transforma al capital natural por el patrimonio natural, bajo una perspectiva biocéntrica, donde lo relevante es la calidad de vida y la calidad ecológica en lugar del crecimiento económico, centrada en el ciudadano e incorporando la pluralidad de conocimientos y saberes ancestrales.

Las experiencias en América Latina más notables radican en el caso de Ecuador, que en el año 2008 aprobó una nueva constitución en la cual se introduce la sostenibilidad en su corriente superfuerte, en el sentido, que propone los derechos de la naturaleza, la pluriculturalidad y lo saberes ancestrales, la calidad de vida como el centro del desarrollo a través del buen vivir, concebido como el sistema que conjuga lo económico, lo político, lo sociocultural y lo ambiental.

Efectivamente, en la Constitución del Ecuador, en el título II relativo a los derechos, artículo 14 plantea que “se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *“sumak kawsay”*, incluyendo, además, en su artículo 56 la pluriculturalidad, “las comunidades, pueblos, y nacionalidades indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del Estado ecuatoriano, único e indivisible”.

Se propone entonces una jerarquía en donde la prioridad está en la preservación del medio ambiente, seguido del desarrollo social y por

último el crecimiento económico, lo cual se ve reflejado en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Sachs (2015) resumen estas ideas indicando que “los ODS promueven un crecimiento económico socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible” (p. 20).

Los 193 países que suscribieron la Agenda 2030, comprendiendo este cambio de concepción del desarrollo, han definido 17 ODS con 169 metas, que se agrupan en tres esferas, la ambiental que es la base de la pirámide, la social que se constituye en el centro de esa pirámide y la económica, en la punta. Al analizar estos objetivos y sus metas, existen dificultades y tensiones para integrar de manera armónica las propuestas, efectivamente, pensar muchas veces en la consecución de los objetivos ambientales se contrapone con los objetivos económicos.

De acuerdo con la propuesta de Müller (2018), la base de la pirámide constituida por la dimensión ambiental incluye los objetivos de agua limpia y saneamiento (6), la acción por el clima (13), vida submarina (14) y vida de ecosistemas terrestres (15). Mientras que los objetivos de la dimensión social están determinados por el fin de la pobreza (1), hambre cero (2), salud y bienestar (3), educación de calidad (4), igualdad de género (5), la energía asequible y no contaminante (7) y ciudades y comunidades sostenibles (11).

En la dimensión asociada con el medio a través del cual se logre el bienestar, que representa la punta de la pirámide, incluye a los objetivos relacionados con el trabajo decente y crecimiento económico (8), industria, innovación e infraestructura (9), reducción de las desigualdades (10) y producción y consumo responsables (12), tal como se muestra en la figura 4.



Figura 4. Objetivos y dimensiones del Desarrollo Sostenible

Nota: Adaptado de Müller (2018), p. 18

Otros autores como Castro (2020), clasifican los objetivos de manera diferente, por ejemplo, consideran al objetivo 12 de producción y consumo responsable en la dimensión ambiental, y los objetivos 7 de energía asequible y no contaminante y el de ciudades y comunidades sostenibles, en la dimensión económica. En todo caso, estos objetivos, en las tres dimensiones, requieren de lo que Sepúlveda (2008) llama la dimensión político – institucional o Sachs (2015) denomina buena gobernanza, que abarca el objetivo de paz, justicia e instituciones sólidas (16) y el de alianzas para lograr los demás objetivos (17).

Esta clasificación reforzada por Sepúlveda (2008), establece que en la dimensión sociocultural juega un papel fundamental la organización o capital social, la cultura (etnia, género, educación) y los patrones de consumo. Por su parte, en la político-institucional se incluye a la participación ciudadana y se vincula con la sociocultural a través del fortalecimiento de los gobiernos locales y la participación.

La dimensión ambiental, que pretende preservar y recuperar recursos naturales, se relaciona con la dimensión político-institucional en torno al

marco regulatorio, con la dimensión socio-cultural a través del cambio en los patrones de consumo y uso de los recursos naturales y con la dimensión económica, mediante la transformación de las formas de producción, la distribución más equitativa de recursos y un cambio de paradigma de crecimiento a favor del consumidor, tal como se muestra en la figura 5.

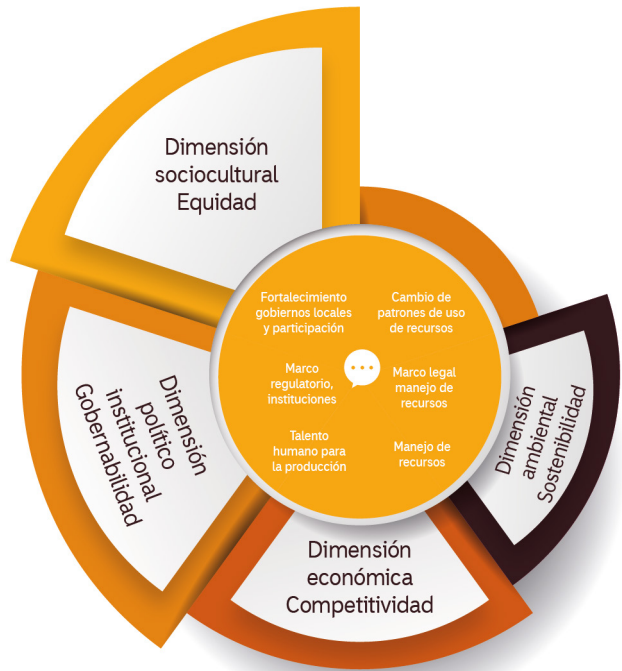


Figura 5. Dimensiones del desarrollo sostenible y sus relaciones

Nota: Adaptado de Sepúlveda (2008), p. 11

En la dimensión económica, la competitividad es vital para contribuir con esta definición de desarrollo sostenible apoyada en la asociatividad y la creación de *clusters*, además de los emprendimientos colectivos, auspiciados a través de distintos tipos de organizaciones o lo que se ha denominado el tercer sector, que para el caso de Ecuador se ha centrado en la denominada economía popular y solidaria.

Esta llamada economía popular y solidaria se concentra en el ciudadano, en las necesidades colectivas y en la generación de iniciativas autogestionadas que permitan la superación de la pobreza, tal como lo expresa el artículo 283 de la Constitución de la República de Ecuador:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Luego de doce años de implementación de esta forma de ver el desarrollo, la pregunta que surge es si efectivamente la economía popular y solidaria en Ecuador ha dado sus frutos, en términos del desarrollo sostenible, pues en sí misma, los emprendimientos colectivos, que buscan satisfacer las necesidades de todos los que los conforman y redistribuir la riqueza, no garantiza el manejo sostenible.

Si analizamos el sector no financiero de la economía popular y solidaria en Ecuador, cabría esperar que el apoyo generado a partir del gobierno central y de los gobiernos descentralizados hayan generado al menos, una estabilidad de la actividad económica de estas organizaciones. La respuesta en la provincia de Cotopaxi ha sido que más del 50% de las organizaciones han fracasado, realidad que se repite en el resto del país.

Estos resultados han tenido lugar a pesar que tanto en el Plan de Desarrollo Nacional del Buen Vivir 2013-2017 expresamente se incorporó en el objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global, así como el objetivo 8 que se refiere a consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible y que se mantienen en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, en el objetivo 3 dirigido a garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones y en el objetivo 4, en lo referido a consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización.

Para ello, se ha promulgado la Ley Orgánica de la Economía Popular y solidaria, a la vez que se han creado el Instituto de Economía Popular

y Solidaria y la Superintendencia SEPS con el propósito de promover el desarrollo, tanto del sector no financiero como del financiero.

Dados todos los apoyos, normativas y recursos aportados a la creación y consolidación de estas organizaciones, por qué ha fallado en términos de su permanencia en el tiempo y más aún, en términos de la exclusión del medioambiente. La respuesta pareciera estar, tal como se explicó anteriormente, en las dimensiones que conforman el ecosistema del desarrollo sostenible, que de acuerdo con lo planteado por Brundtland (1987) tiene lugar en la interacción de la dimensión sociocultural, la dimensión ambiental y la dimensión económica, a la vez que se considera una cuarta propuesta por Sepúlveda (2008) asociada a la político-institucional.

En este contexto, para el caso de Ecuador, se podría considerar que los avances han estado marcados con logros en términos de la participación política, la descentralización y el conjunto de reglas y normativas que tienden a una sostenibilidad superfuerte, pero en términos de resultados, no se han obtenido avances. Pareciera, que desde el punto de vista de las organizaciones de economía popular y solidaria (asociaciones y cooperativas) las grandes limitaciones al menos en la dimensión sociocultural están asociadas al capital social, como uno de los *stock* de capital que generarían el capital total del país (que viene dado por el capital económico, el capital ambiental, el capital humano y el capital social), que demanda de un crecimiento a lo largo del tiempo para considerar que existe desarrollo sostenible (Arrow, Dasgupta, Goulder, Mumford y Oleson, 2013).

En términos generales, evaluar el desempeño de estas asociaciones y la competitividad en el marco del desarrollo sostenible, pasa por analizar no solo la competitividad considerando los factores económicos vinculados a su desempeño, a través de distintas metodologías (Saavedra, 2012), como el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sino otras fuentes de competitividad relacionada con activos intangibles o lo que Araque (2018) denomina factores extraeconómicos, que también son abordados por Saavedra y Camarena (2015) en su estudio de competitividad de las pymes en México.

Además, existen otros activos intangibles que están asociados con el capital social, en el sentido que no solo eleva la competitividad de la empresa y por ende del sector y la región, mejorando la dimensión económica del desarrollo

sostenible, sino contribuye con el fortalecimiento de otras dimensiones como la político-institucional, en el sentido que eleva la participación ciudadana necesaria para lograr una gobernanza democrática.

Estas implicaciones del desarrollo sostenible en la competitividad, han sido analizadas por ejemplo en el índice de competitividad global del WEF, en el cual se establece, tal como se comentó anteriormente, que el crecimiento económico contemplado en el ODS 8, es un medio para la consecución del ODS 1, relacionado con la erradicación de la pobreza, dado que solo siendo más competitivos, generando mayor crecimiento, entendiendo las limitaciones del medio ambiente, se podrán reducir las desigualdades existentes.

En esta medición se propone que el crecimiento económico es el resultado de tres factores, el crecimiento de la mano de obra, el crecimiento de los factores de producción como el capital y la naturaleza y el crecimiento de la productividad total de esos factores, que se podría emplear como un predictor de la calidad de vida y se constituye en el eje del índice de competitividad mundial (Schwab, 2019).

De tal manera, que el cambio climático, la contaminación y la escasez de energía afectan la productividad total de los factores como, por ejemplo, los problemas generados en el sector agrícola, sequías, inundaciones, aumento de enfermedades, mayores costos de producción, que se traducen en menores niveles de producción y de competitividad, impactando al final el bienestar de la población. Los países que cuentan con innovaciones y políticas públicas para solventar estos problemas y dar respuesta a los desafíos de la superación de los límites planetarios, como el uso de energías limpias, son los más competitivos.

Es así como en los pilares evaluados en el índice se incorporan variables relacionadas con la sostenibilidad no solo en las dimensiones económica y ambiental, sino en las dimensiones sociocultural y político-institucional. En la medición se considera al capital social, la transparencia del presupuesto público, la independencia del poder judicial, las regulaciones de eficiencia energética y de energías renovables, tratados vigentes relacionados con el medio ambiente, el acceso a electricidad y a una oferta de calidad, la disponibilidad de agua potable y la fiabilidad en el suministro de agua.

De tal manera que los indicadores que conforman el ICG están alineados con los ODS, no solo con el objetivo 8 relacionado al crecimiento económico y al 9 de infraestructura e innovación, sino con los objetivos sociales como la salud y la educación, los ambientales vinculados al uso de energías y la disponibilidad de agua potable y los objetivos institucionales que permiten viabilizar la propuesta de desarrollo sostenible en términos del marco legal que regula los temas ambientales, los derechos de propiedad y el capital social necesario para promover las relaciones y la confianza, la participación y la gestión comunitaria vinculada a la infraestructura de servicios, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Relación entre los ODS y el ICG

DIMENSIÓN DESARROLLO SOSTENIBLE	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	PILAR DEL ICG	INDICADORES DEL ICG
AMBIENTAL	6: Agua limpia y saneamiento 13: Acción por el clima 14: Vida Submarina 15: Vida de ecosistemas terrestres	Infraestructura	Infraestructura de servicios: acceso a electricidad, calidad de la oferta eléctrica, acceso al agua potable, confiabilidad suministro agua
		Instituciones	Orientación de largo plazo gobierno: Regulaciones de eficiencia energética, regulaciones de energías renovables, tratados vigentes relacionados con el medio ambiente
SOCIAL	1: Fin de la pobreza 2: Hambre cero 3: Salud y bienestar 4: Educación de calidad 5: Igualdad de género 7: Energía asequible y no contaminante 11: Ciudades y comunidades sostenibles	Salud	Expectativa de vida
		Habilidades	Habilidades de la fuerza de trabajo futura
		Mercado de trabajo	Meritocracia e incentivos

ECONÓMICA	8: Trabajo decente y crecimiento económico 9: Industria, innovación e infraestructura 10: Reducción de desigualdades 12: Producción y consumo responsables	Infraestructura	Infraestructura del transporte
			Infraestructura de servicios
		Estabilidad Macroeconómica	Inflación, dinámica deuda
		Adopción TIC's	Suscripciones celulares, internet
		Habilidades	Fuerza de trabajo
			Habilidades de la fuerza de trabajo
		Mercado productos	Competencia interna
			Apertura comercial
POLÍTICO- INSTITUCIONAL	16: Paz, justicia e instituciones sólidas 17: Alianzas para lograr los objetivos	Mercado trabajo	Flexibilidad
		Capacidad innovación	Investigación y desarrollo
		Instituciones	Capital social
			Balance del sector público
			Rendimiento sector público
			Transparencia
			Independencia del poder judicial
			Gobierno corporativo
			Orientación largo plazo gobierno

Nota: Con base en indicadores de Schwab, 2019

Específicamente, en la dimensión ambiental se logran identificar en el pilar de infraestructura y de instituciones, indicadores que aportan a la explicación de la situación energética de los países, del acceso al agua y de las regulaciones existentes, así como en los tratados vigentes a nivel internacional. En la dimensión social si bien no se incorporan indicadores en todos los objetivos, muchos están relacionados con el logro de la dimensión económica o ambiental, en todo caso, se incluyen indicadores de salud relativo a las expectativas de vida, de educación sobre las habilidades que se desarrollan para la fuerza de trabajo futura y de mercado laboral vinculado a la garantía de remuneraciones similares entre hombres y mujeres, lo que fortalece la igualdad de género.

La dimensión económica con sus ODS está presente en la mayoría de los pilares e indicadores del ICG, en la infraestructura, en la estabilidad

macroeconómica, la adopción de TIC's, las habilidades, el mercado de productos y laboral, y por supuesto en la capacidad de innovación, más aún relacionadas con las energías renovables y la reducción del impacto sobre los servicios ecosistémicos.

Por último, en la dimensión político – institucional que, si bien no es mencionada de manera concreta en los ODS, se manifiesta a través de los objetivos 16 que reconoce la importancia de las instituciones y el 17 que considera las alianzas necesarias. Estos elementos se constituyen en el pilar 1 del ICG a través del capital social, el balance del sector público, la transparencia, la independencia del sistema judicial, el gobierno corporativo y la orientación a largo plazo del sector público.

Para el caso de Ecuador, los indicadores ambientales e institucionales, su valoración y posición con respecto al resto de los países evidencian, que en los casos de la independencia del poder judicial y la regulación de energías renovables se ubican en posiciones más desventajosas que la del promedio general del país, tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Indicadores relacionados con la sostenibilidad en el ICG de Ecuador 2019

Indicadores	Puntaje	Posición
Capital social	49,8	66
Transparencia del presupuesto público	49	50
Independencia del poder judicial	2,3	128
Regulaciones de eficiencia energética	47,9	58
Regulaciones de energías renovables	35,6	92
Tratados vigentes relacionados con el medio ambiente	26	17
Acceso a electricidad	97,3	89
Acceso a una oferta eléctrica de calidad	13	87
Disponibilidad de agua potable	16,4	71
Fiabilidad en el suministro de agua	5,1	61

Nota: Schwab, 2019, p. 195-196

La posición ventajosa del Ecuador, la obtiene en aspectos como los tratados vigentes en materia de medio ambiente, cuya evaluación posiciona ventajosamente al país y lo ubica en el puesto 17, al igual que para los indicadores de capital social y transparencia del presupuesto. El resto de los índices se ubican de manera similar al lugar que ocupa el país en el ICG.

De esta manera, se puede hablar de una vinculación necesaria y vital entre el desarrollo sostenible, la competitividad y las iniciativas emprendedoras, pues en los tres casos es preponderante pensar en un ecosistema que demanda de la interrelación entre los actores, y entre las formas de medición.

La competitividad empresarial debe ser, por tanto, evaluada en función de indicadores ambientales, sociales, y no únicamente en términos económicos, incluso si analizamos la competitividad de micro y pequeñas empresas.



REFERENCIAS

- Araque, W. (2018). *Asociatividad en la pyme*. Quito-Ecuador: Universidad Simón Bolívar, Corporación Editora Nacional.
- Arrow, K., Dasgupta, P., Goulder, L., Mumford, K. y Oleson, K. (2013). Sustainability and the measurement of wealth: further reflections. *Environment and Development Economics*, 18, 504 -516. doi:10.1017/S1355770X13000193
- Brundtland, G. (1987). *Nuestro Futuro Común*. Nueva York. EEUU: Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- Castro, F. (2020). *Los ODS a la luz de la pandemia*. Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina, Uniandes – Colombia.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Quito, Ecuador: eSilec Profesional
- Gudynas, E. (2010). Desarrollo Sostenible: una guía básica de conceptos y tendencias hacia otra economía. *Otra economía*, IV (6), 43-66
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J. y Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE), Quito – Ecuador, pp. 60
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011). Quito – Ecuador: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Müller, A. (2018). *TEEB for Agriculture & Food: Scientific and Economic Foundations*. Ginebra: UN Environment.
- Riestra, L. (2018). Las dimensiones del Desarrollo Sostenible como paradigma para la construcción de las políticas públicas en Venezuela. *Revista Tekhné*, 21 (1), 24 – 33

- Rockstrom, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., & Chapin III, F. (2009). *Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity*.
- Rodríguez, M. 2019. *Nuestro planeta, nuestro futuro*. Bogotá: Penguin Random House
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, 33, 93-124
- Saavedra, M. y Camarena, A. (2015). Retos para el emprendimiento femenino. *Revista Criterio Libre*, 13 (22), 131 – 154. DOI: [10.18041/1900-0642/criteriolibre.22.129](https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.22.129)
- Sachs, J. (2015). *La Era del Desarrollo Sostenible*. Barcelona – España: Deusto.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017*. Quito – Ecuador: Senplades.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017 – 2021*. Quito – Ecuador: Senplades.
- Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Sepúlveda, S. (2008). *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. San José, Costa Rica: Instituto latinoamericano de Cooperación para la Agricultura.



CAPÍTULO

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DESARROLLO SOSTENIBLE

*Pérez López, Renato
Hernández Medina, Patricia
Cepeda Murillo, Diana
Solis Freire, Viviana*



Asociatividad

Al hablar de desarrollo sostenible en los territorios, la dimensión económica incorpora el concepto de asociatividad, en el sentido, que son necesarias las alianzas entre las distintas empresas, principalmente micro, pequeñas y medianas (pymes), que hacen vida en el territorio para generar ventajas competitivas y aprovechar los beneficios del proceso y hasta de la globalización, en el cual intervienen todos los actores, tanto el sector público como las grandes empresas. La asociatividad en el territorio genera unas ventajas adicionales en términos de desarrollo local, que están relacionadas con las mejoras en las condiciones de vida de la comunidad, basadas en estrategias colectivas y en asociatividad comunitaria.

Esta concepción territorial, además, puede dar lugar a iniciativas de negocios que complementen y apoyen los procesos de asociatividad de las pymes existentes, generando emprendimientos preferentemente comunitarios a través de modalidades como la economía popular y solidaria.

En las pymes ya constituidas, estas redes pueden producirse, tal como plantea Sepúlveda (2008), a través de eslabones a lo largo de la cadena productiva, o redes entre actores del mismo sector. Tal como definen Grueso, Gómez y Garay (2009), la asociatividad "es un mecanismo que reúne voluntades, iniciativas y recursos, alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más competitivas" (p.5). Rosales (1997), en ese sentido, hace énfasis en que, en la asociatividad empresarial, se mantiene la figura jurídica, por lo que legalmente siguen siendo independientes, en cada una de las posibles modalidades.

De esta forma, la asociatividad empresarial se transforma "en una posibilidad estratégica, con la que pueden alcanzar un objetivo común, y se pueden permitir mantener su independencia en varios aspectos, optimizando por supuesto el uso de los recursos con los que cuentan los miembros del grupo asociativo" (Guerrero y Villamar, 2016, p. 110).

Esto da lugar al reconocimiento de cinco características claves planteadas por Rodríguez y Cervilla (2018) las cuales son: "estrategia colectiva; tiene carácter voluntario; no excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera; permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes, y puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales" (p. 112).

En este contexto, las pymes se asocian para lograr algunos beneficios en términos de la reducción de costos a través de las economías de escala, el posicionamiento en el mercado, incrementos de productividad, capacitación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, mejoras en la negociación con clientes y proveedores, nuevos conocimientos y, por ende, la generación de ventajas competitivas (Lozano, 2010).

Magnazo y Orchansky (2007), definen estas ventajas o beneficios como la posibilidad de un "mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, aumento del poder relativo de los asociados y facilita el aprendizaje entre asociados" (p. 17).

Es por ello, que el fortalecimiento de estas iniciativas de asociatividad procuran mejorar los niveles de competitividad, visto ya sea desde la perspectiva de las ventajas competitivas que generan diferencias con respecto a los competidores, o desde una perspectiva sectorial, en la cual se incluyen elementos adicionales a nivel macro (set de políticas macroeconómicas), a nivel meso (políticas específicas del entorno), a nivel meta (políticas de competitividad industrial) y el nivel micro (capacidades de las empresas, redes, asociaciones).

Además, los modelos de asociatividad son "una estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las pymes, tales como el acceso a recursos financieros, la penetración en mercados locales e internacionales y la innovación y producción de nuevos productos" (Lozano, 2010, p. 175).

Entre estos modelos asociativos, tal como propone Alburquerque (2004) o Alarcón y Guevara (2015), se encuentran "redes empresariales, distritos industriales, clúster, cadenas productivas y consorcios de exportación" (p. 19). Las primeras están vinculadas con alianzas estratégicas para el logro de objetivos comunes, pudiendo ser horizontales o verticales. En el caso de la cooperación o las redes horizontales Dini (2010) indica que "son las modalidades de colaboración que se establecen entre empresas independientes que desarrollan el mismo producto y que deciden voluntariamente interactuar para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr si actuaran aisladamente" (p. 12).

La cooperación o red vertical, es concebida como la "colaboración que se establece entre empresas independientes, pertenecientes a eslabones

adyacentes de la cadena del valor de un determinado producto" (Dini, 2010, p. 10). De tal manera, que las redes tienen un horizonte de planeación de mediano y largo plazo, lo que permite estabilidad y que los beneficios sean apropiables.

Las redes pueden generarse a partir de las actividades de apoyo o básicas de las cadena de valor, y esto proporciona una serie de fortalezas como que "reducen riesgo, costos y la incertidumbre..., permiten la generación de un proceso de aprendizaje mutuo entre sus integrantes, ... y, minimizan la necesidad de infraestructura común y aumentan la flexibilidad de respuesta y la variedad de productos y servicios" (Magnazo y Orchansky, 2007, p. 31).

Los distritos industriales por su parte establecen la vinculación con el territorio, en el sentido que, se constituyen en la reunión de empresas con la comunidad y los actores locales, vinculándose en torno al territorio, fundamentándose en la innovación y la calidad. Mientras que los *clusters*, pueden ser definidos como la "concentración geográfica de empresas que producen y venden productos con relación alguna, ..., con el fin de dar lugar a mercados y economías externas, ..., se unen empresas que pertenezcan a un mismo sector, reuniendo a proveedores, clientes y productores", es por ello, que pueden generar una "reducción de costos de transacción, un mayor nivel de producción, un mayor nivel de transacciones y el intercambio de conocimiento que favorece la innovación" (Alarcón y Guevara, 2015, pp. 19-20).

Alburquerque (2006) al comparar los dos modelos de asociatividad, hace énfasis en la relación que tanto los *clusters* como los distritos industriales tienen con el territorio, pero indica que existen diferencias, en cuanto a la relación con lo local y la importancia que tiene en cada uno de ellos, tal como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Comparación entre distritos industriales y *Clúster*

Distritos industriales	Clusters
Es una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia simultánea activa, en un área territorial delimitada desde el punto de vista natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas que tienden a interrelacionarse mutuamente.	Son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras.
Enfatiza un desarrollo de tipo local y asigna un papel estratégico al agrupamiento de empresas y a la comunidad de personas.	Se centra en la búsqueda de las fuentes de ventajas competitivas de los agrupamientos sectoriales de empresas situados en diferentes lugares o territorios.
El territorio es considerado como un "lugar de vida" en el que se desarrolla la capacidad humana de producción y trabajo de una comunidad.	Se trata de un modelo organizativo de redes de empresas e instituciones contextualizadas en un determinado ámbito geográfico.
Es un modelo profundamente arraigado en el tejido social que se realiza en una trama inseparable entre la comunidad de personas y de empresas. Se trata de un modelo que integra el desarrollo económico y el social.	Esta relación no aparece tan claramente y, aunque también se alude a la componente social, ésta aparece como contexto o telón de fondo y no adquiere idéntico protagonismo que la componente económica, como ocurre en el distrito.

Nota: Alburquerque (2006), p. 4-5

Lozano (2010) resume estas características de los distritos industriales indicando que:

Se conforman a partir de una alta aglomeración de micro, pequeñas y medianas empresas; se consolidan en un área territorial claramente definida; cuentan con una cadena de valor predominante; engloban procesos y servicios de una familia de productos; fomentan en las empresas un alto nivel de especialización e innovación; promueven el alcance de objetivos económicos y sociales bajo la perspectiva de desarrollo sostenible (p. 9).

Mientras que para los *clusters* plantea que sus características se sintetizan en los siguientes aspectos:

Las empresas que los componen se encuentran concentradas geográficamente; se dedican a la misma actividad o a actividades

conexas; de manera simultánea cooperan y compiten entre sí, es decir, se da el fenómeno de la *coopetencia*; todas las organizaciones que hacen parte del *cluster* comparten una visión conjunta de desarrollo; institucionalizan sus esfuerzos, generalmente, creando una infraestructura local o regional de apoyo (Lozano, 2010, p. 10).

De esta forma, los distritos industriales propuestos por Marshall⁵ tienen como fundamento el territorio, se agrupan alrededor de un objetivo común y del desarrollo sostenible, requieren, por tanto, de cohesión y cooperación; los *clusters*, planteados inicialmente por Porter⁶, tienen como fin alcanzar objetivos económicos basados en la competitividad, la innovación y la productividad a través de la *coopetencia*.

Con respecto a la última modalidad de asociación, las cadenas productivas, son las alianzas de todos los que intervienen en una industria, para apoyar o acompañar todo el proceso desde la compra de materia prima hasta la venta del producto final. Y, por último, los consorcios de exportación están constituidos por un conjunto de empresas que se asocian jurídicamente para llevar a cabo los procesos de exportación, auspiciados por organismos gubernamentales, como Pro Ecuador, en el caso de Ecuador.

La decisión de optar por cualquiera de las modalidades de asociatividad, sean distritos industriales, *clusters*, redes o cadenas productivas, requiere que a partir de los objetivos comunes se defina la forma de organización, y desde allí, se debe considerar algo modular como es la estructura, que considera tres funciones básicas, la función de gobierno o dirección, la función de gestión y la función de control. En el primer caso, "es aquella que expresa la visión estratégica y la voluntad de los miembros y por esta razón el órgano que la desempeña ocupa el nivel de más alta jerarquía" (Magnazo y Orchansky, 2007, p. 19). La función de gestión se relaciona a la implementación de las decisiones, y la de control con el monitoreo de esa ejecución, a través de mecanismos como estados financieros, informes, entrega de resultados, entre otros.

⁵ Alfred Marshall plantea el modelo de asociatividad de distritos industriales en su libro *The principles of Economics* en 1890, y profundiza en él en su obra *Industry and Trade* de 1919

⁶ Michael Porter propuso la estrategia basada en clusters en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones* en 1990

Para la definición de la estructura, es necesario identificar las actividades en las cuales se realizará el proceso de asociación, para ello puede emplearse la cadena de valor (explicada en el capítulo 1), y definir a partir de ella, las actividades básicas y de apoyo, que se describen en la tabla 2.

Tabla 2. Actividades básicas y de apoyo para asociarse

Básicas	Descripción	Posibilidades de actividades asociativas
Logística interna	Actividades de recepción, almacenaje y distribución de insumos del producto.	Almacenar conjuntamente materia prima Compartir transporte de materiales
Operaciones	Actividades de transformación de insumos en el producto o servicio final.	Prestación de servicios o producción conjunta en la totalidad o en parte Contratación de actividades de mantenimiento o servicios Utilizar conjuntamente medios físicos de producción edificios, galpones, maquinaria, equipamiento
Logística externa	Actividades de almacenamiento y distribución física de los productos o servicios finales a los clientes.	Distribución conjunta de productos a clientes Almacenar conjuntamente productos
Marketing y venta	Actividades de difusión, publicidad, promoción, fuerza de venta, selección de canales de distribución, etc., que permiten que los consumidores o usuarios conozcan y adquieran el producto o servicio.	Publicidad conjunta Compartir vendedores Marca Conjunta Asesoramiento y consultoría en marketing Recepción conjunta de pedidos Identificación conjunta de nuevos mercados Gestión conjunta de redes sociales a través de un community manager Compartir mecanismos de promoción como local de ventas, exposiciones, ferias y otros canales
Servicios posventa	Actividades que realzan o conservan el valor del producto o servicio una vez que éste ha sido vendido, tales como instalación, reparación o cambios.	Compartir servicios de atención de reclamos, reparaciones, mantenimiento
De apoyo		

Abastecimiento	Función o procesos de compra o adquisición de los insumos ⁷ requeridos en la cadena de valor (en actividades primarias y de apoyo).	Solicitar créditos conjuntos, garantías mutuas o compartir financiamiento Gestiones conjuntas ante autoridades gubernamentales u otras instituciones Compartir asesoría y consultoría legal, tributaria y contable
Desarrollo tecnológico	Actividades de fomento de la capacidad innovadora de la empresa, tanto en relación con tecnologías de mejora del producto o servicio o del proceso productivo, como tecnologías de otras actividades de la cadena.	Desarrollar conjuntamente un nuevo producto Intercambiar tecnología o experiencias en su uso
Recursos Humanos	Actividades de búsqueda, contratación, gestión, capacitación y remuneración de las personas que trabajan en la empresa.	Actividades compartidas de capacitación y motivación Compartir consultoría en gestión de talento humano
Infraestructura	Incluye los sistemas de dirección, planificación, control de gestión, finanzas y financiamiento, actividades administrativas, contables y legales, canales de comunicación, entre otras.	Realizar compras conjuntas de materia prima e insumos comunes Compartir proveedores Compartir vendedores para compras conjuntas o separadas Realizar acuerdos de compra-venta entre empresas asociadas

Nota: Adaptado de Magnazo y Orchansky (2007)

Estas actividades básicas o de apoyo servirán de guía para la definición de las actividades a realizar de manera conjunta, pero en última instancia dependerá de las necesidades e intereses establecidos en la estrategia, y de los acuerdos logrados en el momento de la estructuración del modelo.

Existe, además de estas formas de asociatividad en las cuales se mantiene la independencia jurídica, todo un sector denominado en el caso de Ecuador de economía popular y solidaria que permite la generación de emprendimientos colectivos, a partir de iniciativas individuales, en las cuales el objetivo común priva sobre los beneficios económicos e individuales, como mecanismo de fomento del desarrollo territorial, tal como se plantea en el artículo 283 de la Constitución de Ecuador, que se detalló en el capítulo anterior.

Este sistema económico social y solidario está conformado, por el sector cooperativo, el sector asociativo y el sector comunitario, que se vinculan con el sector público y privado. Los tres sectores, popular y solidario, público

y privado se interrelacionan fomentando desde el ámbito popular los emprendimientos unipersonales o colectivos, y las instituciones de apoyo financiero (cooperativas de ahorro y crédito, cajas y bancos comunales), que se vinculan a través de asociaciones o cooperativas dando lugar al ámbito solidario y colectivo.

Los resultados en términos de sostenibilidad de este sector de economía popular y solidaria, tal como se indicó en el capítulo anterior no han sido los más alentadores, a pesar del apoyo público, a través de instituciones creadas para tal fin.

Las razones básicas del fracaso de estas iniciativas comunitarias, así como de cualquier otra modalidad de asociatividad además de los factores económicos típicos, radican en los factores extraeconómicos muchas veces olvidados, pues existen obstáculos evidentes en el proceso de desarrollo de la estrategia de asociatividad, como “problemas asociados a los lazos de confianza, percepción sesgada de los costos y beneficios de asociarse y entornos poco favorables” (Magnazo y Orchansky, 2007, p. 17).

En los factores extraeconómicos o activos intangibles, autores como Magnazo y Orchansky (2007), Mathews (2014), Araque (2018) consideran vital incluir la confianza, la claridad en los objetivos y metas, el compromiso, la definición de roles, el liderazgo y las sanciones, la transparencia, el pluralismo y la participación.

Específicamente en estos factores extraeconómicos o intangibles el estudio se ha centrado en el capital social, pues dentro de las organizaciones se constituye en una ventaja competitiva, y en la relación con el entorno que es necesaria para el logro de objetivos de asociatividad; incluso cuando se considera la dimensión social y político-institucional del desarrollo sostenible en territorio, el capital social es fundamental para consolidar la participación ciudadana.

En este contexto, el capital social según trabajos pioneros de Bourdieu (1985), Coleman (1990), Putnam (1993) y Fukuyama (1995) es un conjunto de relaciones, a diferentes niveles. Bourdieu (1985) lo concibe como las redes que son estables entre individuos que dan lugar a recursos y diferencias sociales, mientras que Coleman (1990) lo conceptualiza como las relaciones enmarcadas en normas y reglas que permiten obtener ventajas en las organizaciones.

Por su parte, Putnam (1993) lo relaciona a tres aspectos vinculados a la institucionalidad, las normas, la confianza y el compromiso; mientras que para Fukuyama (1995) son las relaciones de confianzas definidas a partir de la cultura de cada país.

Se habla entonces de un capital social individual y colectivo (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Durston, 2000), que genera en el caso de este último, dos tipos de capital social y tres tipos de relaciones. El capital social horizontal, que está conformado por las relaciones familiares y de amigos, lo que se define como *bonding*, las relaciones con otros grupos y el entorno, denominadas *bridging* o tipo puente. El capital social vertical, conformado por las relaciones jerárquicas, institucionales o *linking* (Rodríguez y Román, 2005; Esparcia, Escribano y Serrano, 2016).

Además, el capital social organizacional, que se genera a lo interno de las empresas, aunado a la capacidad de relacionarse con el entorno en cualquiera de los tipos, horizontal o vertical, permitirían constituir una fortaleza y una condición necesaria, que se requiere en cualquiera de las estrategias de asociatividad, y se complementa con el desarrollo de los factores económicos vinculados con mejoras internas en operaciones, administración, recursos financieros, comercialización y en las externas en acciones positivas de proveedores, consumidores finales o canales de distribución, competidores, organizaciones, gobiernos locales y centrales (Araque, 2018).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Como parte de las iniciativas que pretenden mejorar la competitividad de las empresas incorporando en la gestión, las dimensiones social y ambiental del desarrollo sostenible a través de negocios responsables, se encuentra la responsabilidad social corporativa. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2007) plantea:

La reducción del uso de materiales, energía y agua, la motivación de empleados, la mejora en la eficiencia operativa, la mejora en la relación con personas que son importantes para su negocio y la mejora en la reputación de la empresa para con los clientes. (p. 3)

Para ello, propone diez principios en cuatro áreas: derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción; de manera tal que “el

objetivo del Pacto Mundial es promover una administración corporativa responsable para que las empresas formen parte de la solución a los retos de la globalización" (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2007, p. 3).

De esta forma, las empresas han optado por incorporar variables asociadas al medioambiente y a la dimensión social a través de la responsabilidad social corporativa (RSC), en esa búsqueda de constituirse en negocios responsables. Androniceanu (2019) afirma que la RSC "es una opción estratégica que se ha convertido en una verdadera fuente de creación y desarrollo de ventajas competitivas para las organizaciones" (p. 504), por su parte, Santa, Macías y Fajardo (2016) la denominan como "una nueva forma de hacer negocios", en la cual la RSC persigue beneficios económicos "que se complemente con aspectos sociales y ambientales; ... muchas veces se presenta la búsqueda de beneficios económicos con la reducción de impactos negativos al medio ambiente o generación de prácticas en pro de la sociedad" (p. 43), como el caso de los beneficios en la dimensión económica, a partir de la reducción en el pago de tributos.

Díaz (2013) la define como "la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales, en las actividades de las empresas y en las relaciones con los diversos grupos de interés (*stakeholders*) con los que interactúa" (p. 86). En tal sentido, se caracteriza por "la gestión ética y la práctica empresarial responsable, la realización de actividades beneficiosas para los trabajadores, la sociedad y el medio ambiente minimizando los efectos negativos en otros grupos y las actividades relacionadas con la estrategia del negocio" (p. 86).

De esta manera la RSC facilita los procesos de internacionalización y acceso a mercados extranjeros de las empresas, así como logra la mejora en términos de competitividad que, de acuerdo con Santa, Macías y Fajardo (2016):

Genera rentabilidad a las empresas, al aumentar la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos (tecnificación de procesos, innovación tecnológica, nuevas maquinarias); impactando a su vez positivamente el medio ambiente y a los grupos de interés, creando relaciones más directas y estrechas con estos, y así mismo posicionándose en el mercado, pues tanto los clientes y usuarios recordarán más a empresas que se preocupan ambiental y socialmente por la comunidad (p. 67).

Es por ello por lo que en la actualidad la RSC “abarca tres dimensiones (económica, social y medioambiental), se vincula con los *stakeholders* o partes interesadas de la empresa y guarda una importante conexión con la denominada *business ethics*” (Aldeanueva y Cervantes, 2019, p. 30).

Gómez (2013) describe las tres perspectivas de la responsabilidad social empresarial (RSE) en función de si es concebida como una estrategia o como generadora de valor, de tal manera que:

La primera refiere a la progresiva relevancia que tiene el capital de reputación de las empresas para capturar y retener mercados lo que le permitiría a la RSE ser una nueva estrategia de negocios. La segunda perspectiva es la eco – social que se basa en el reconocimiento de la estabilidad y sustentabilidad del medio ambiente, ..., la RSE se constituiría más en un valor que en una estrategia... La tercera perspectiva de la RSE está basada en los derechos de los *stakeholders* –que incluye a los accionistas– de conocer sobre las corporaciones y sus negocios (p. 44).

Si bien estas tres dimensiones están presentes en la RSC se suele vincular de manera más directa con la dimensión ambiental y con los ODS relacionados, explicados en el capítulo anterior. Efectivamente Aldeanueva y Cervantes (2019) hacen mención de que “en la norma ISO 26000 (*International Organization for Standardization*), indica que el objetivo de la RSC es contribuir al desarrollo sostenible” (p. 31).

Para ello, la RSC cuenta con una serie de herramientas de gestión que le permiten lograr esa contribución, como la cultura corporativa, el marco regulatorio, los estándares internacionales, la medición y seguimiento de los impactos, sistemas de gestión, diálogo con grupos de interés, comportamiento responsable en la cadena de valor, transparencia y alianzas (Remacha, 2017).

En la actualidad, trabajos como de Weller (2020) señalan que los conceptos de RSC, ética y cumplimiento en las organizaciones ha ido cobrando cada vez mayor relevancia, dado que buscan administrar eficazmente dichas dimensiones, creando prácticas de las mismas de manera formal e informal, debido a que dichos conceptos se han trabajado recientemente como formas de aprendizaje gerencial.

De lo antes referido, Weller (2020) sugiere que puede haber nuevas oportunidades de aprendizaje si los gerentes crean prácticas, a través de una exploración intencional del significado de esas dimensiones de forma compartida.

Esta forma de inclusión de los conceptos de ética, RSC y cumplimiento en las organizaciones coadyuva a la sostenibilidad de estas y a su vez, se ha convertido en una ventaja competitiva creadora de valor, constituyéndose en parte de la gestión estratégica, donde uno de sus ejes es la RSC. Apostar a esto en las pymes en América Latina podría ser costoso a corto plazo, por lo que implica la transformación y la innovación requerida, pero a largo plazo tendría un impacto positivo en la competitividad, que requeriría pensar en un mayor compromiso hacia la sostenibilidad.

En el estudio desarrollado por Aldeanueva y Cervantes (2019) sobre ese compromiso en los países latinoamericanos, existen algunos sectores en donde se evidencia un nivel elevado de compromiso como es el caso del sector manufacturero en Argentina, el industrial en Colombia, el hotelero en Costa Rica, el minero en Perú y el hortofrutícola en México. En el caso de Venezuela, el nivel de compromiso con la gestión ambiental, uso de energías limpias, reciclaje o reutilización es bajo en todos los sectores analizados.

Campos y Bermúdez (2020) reiteran también estos resultados para el caso de Costa Rica, dado que las pymes estudiadas no presentan un aporte importante al desarrollo sostenible ni incorporan prácticas de responsabilidad social, a pesar de que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) adelanta dos planes, uno vincular prácticas responsables a la cadena de valor y el otro el Plan Nacional de Responsabilidad Social, para articular las dimensiones ambientales y sociales.

Dada la importancia de las pymes, en especial en América Latina y su resistencia por incorporar las prácticas de RSE, la labor de los organismos no gubernamentales, la academia y las instituciones vinculadas, ha sido la capacitación, con el propósito de comprender lo que Alesandria y Kosiak (2013) llaman el círculo virtuoso de la RSE, que pasa porque "las PyMEs asumen compromisos de RSE, realizan una gestión socialmente responsable, mejoran su imagen y reputación, obtienen ventajas competitivas, generan valor económico, social y ambiental y contribuyen al desarrollo sustentable del territorio" (p. 70).

De esta forma las pymes impactan positivamente su competitividad con la RSE porque se logra “mejoras en productos y procesos, mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, mejor imagen pública, mejor posición en el mercado laboral, aplicación de estándares internacionales de gestión social y ambiental, mejor relación con otros agentes, mejoras en la rentabilidad” (Díaz, 2013, p. 87).

A pesar de estos beneficios, la resistencia de implementar prácticas de RSE en las pymes está asociada con la percepción de mayores costos o la resistencia al cambio. Para solventar esta resistencia, Díaz (2013) plantea cuatro enfoques que no implican necesariamente incrementar costos o complicar la gestión, tal como se muestra en la figura 1.



Figura 1. Enfoques del RSE en pymes

Nota: Adaptado de Díaz (2013)

El primero, el enfoque hacia los empleados implica elementos como satisfacción, motivación, remuneración, ambiente laboral. La segunda, hacia la sociedad, consiste en mejorar las condiciones de su entorno o comunidad a través del apoyo a programas, ideas, mejora de la infraestructura, o cualquier otra propuesta que implique desarrollar la localidad.

La tercera, hacia el mercado, incluye de acuerdo con Díaz (2013):

la mejora de la calidad de producto, suministro de servicios de carácter voluntario a los consumidores, políticas de precios justos, publicidad con criterio ético, cumplimiento de las obligaciones con proveedores y socios, mejoras de las condiciones en la cadena de suministros (p. 88).

La última, hacia el medioambiente, está vinculada con "productos y procesos amigables con el medioambiente, uso eficiente de recursos, disminución de residuos y polución, evaluación ecológica de proveedores, información a terceros sobre temas medioambientales" (Díaz, 2013, p. 88).

Para el caso español, Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez (2014) afirman que en las pymes son los enfoques hacia los empleados y el mercado, los que tienen mayor peso y en menor importancia el enfoque hacia el medioambiente, destacando las prácticas de "la prevención y las respuestas a sus quejas, el cumplimiento de los compromisos de calidad y precio justo, y la divulgación de la información oportuna sobre los productos, ..., la formación en riesgos laborales y la estabilidad laboral" (p. 11).

En el enfoque hacia el medioambiente destacan una "disminución del consumo de recursos, ..., y un incremento en el tratamiento de residuos, pudiendo estar esto directamente relacionado con el aumento del rendimiento económico, la mejora de la eficacia y de la eficiencia organizativas, y/o la creación de valor" (Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez, 2014, p. 12).

Para la consolidación de estos enfoques se hace necesario fortalecer el capital social de la empresa, en el sentido, de las redes, alianzas, confianza, tanto a nivel interno, como en relaciones con otras empresas, así como con actores en otras jerarquías. Esta consolidación refuerza las posibilidades de trabajo conjunto, el apoyo en diferentes niveles y el reconocimiento de las prácticas de RSE, necesarias para mejorar la competitividad.

A fin de mejorar estos resultados y potenciar la incorporación de la RSC, además de los lineamientos establecidos por Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés, 2018), se identifican, tal como se mencionó antes, la norma ISO 26000 sobre

responsabilidad social, la norma ISO 27000 referida a la implantación de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información y la norma ISO 28000 que permite mejorar la seguridad de la cadena de suministro mediante el análisis de los riesgos y los planes de reacción adecuado. A pesar de la existencia de esta normativa, las empresas en especial las pequeñas y medianas son renuentes a fortalecer esta estrategia, pues priorizan aún los objetivos de rentabilidad.

De las referidas normas, la ISO 26000 establece que las organizaciones son responsables "por los efectos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar de la sociedad" (Gomes y Queiroz, 2016, p. 128) y plantea siete temas centrales en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, los cuales son: "gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas de trabajo leal, medio ambiente, prácticas operativas leales, asuntos de consumo, participación y desarrollo de la comunidad" (ISO, 2014, p. 9).

De esta forma, la implementación de la RSE puede realizarse, a través de la formulación de políticas que guardan relación con los enfoques propuestos por Díaz (2013) o las políticas esbozadas por Moreno y Graterol (2010) que están basadas en el desarrollo sostenible y plantean tópicos relacionados con las políticas en el lugar de trabajo, las políticas de mercado, la política social y las políticas medioambientales.

Con base en los lineamientos establecidos por la Unión Europea, la primera política que se propone es reconocer el esfuerzo de los empleados a través de remuneración, motivación, prácticas de contratación, capacitaciones, trabajo en equipo, participación en la toma de decisiones e incorporación de ideas nuevas en los diferentes procesos que forman parte del lugar del trabajo. En tal sentido, Moreno y Graterol (2010) proponen que "son un mecanismo para establecer una forma ordenada y disciplinada de operar en el lugar de trabajo, es más que la confianza y buenas relaciones internas entre el gerente dueño de la organización y sus trabajadores" (p. 181).

Las políticas de mercado están vinculadas con las relaciones a todo nivel en las organizaciones, con todos los involucrados en la cadena de valor, los clientes y proveedores, garantizando tratos justos, responsables, de calidad, de manera de mantener la reputación.

Las políticas sociales, o la relación con la comunidad “pueden incluir cualquier actividad que beneficie a la colectividad, como el patrocinio,..., la participación en iniciativas culturales, educativas, deportivas, ayudar a solucionar cuestiones sociales” (Moreno y Graterol, 2010, p. 183).

Por último, las políticas medioambientales están relacionadas con la preservación de los ecosistemas, el ahorro de energía, el control de desechos, la incorporación del reciclaje para reducir los residuos del consumo y la incorporación como materia prima, de manera de transformar el proceso de producción lineal a uno circular, en lo que se conoce como la propuesta de economía circular.

Economía circular

Los ODS en la dimensión económica explícitamente plantean el ODS 12, que corresponde a la producción y consumo responsable. Este ODS tiene efectos positivos en la industria, innovación e infraestructura, las ciudades sostenibles y además sobre la dimensión ambiental en lo que respecta al cambio climático, la vida submarina, la vida de ecosistemas terrestres y el agua limpia, que requiere de la reducción de efectos invernaderos, la preservación de la biodiversidad, el uso de energías limpias, entre otros.

En este contexto, surge la economía circular (EC) como una oportunidad para lograr la consecución del ODS 12 y por consiguiente afectar positivamente las demás dimensiones, además de mejorar la competitividad, pues es “un modelo económico que pretende ... reducir los recursos utilizados, reutilizar materiales y materias primas, reducir la generación de residuos y fabricar productos que sean reparables más fácilmente” (Alberich, 2020, p. 22).

De esta forma la economía circular pretende pasar de un modelo de producción lineal donde se reciben materias primas de los servicios ecosistémicos y luego de un proceso se transforman venden, consumen y se generan los desechos o residuos (Webster, 2013); a un modelo donde los residuos son recogidos, reciclados y re-utilizados como materia prima para iniciar otra vez el ciclo de producción, tal como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Modelo de la Economía Circular

Nota: Adaptado de Alberich (2020), p. 23

De esta forma, la presión sobre el ambiente de los desechos generados a partir del consumo o utilización de los bienes se reducirá al ser empleados como materia prima para la elaboración de otros productos que a su vez puedan ser reparables y duraderos, de acuerdo con el concepto de logística inversa. Una alternativa es que los productos no sean propiedad de los consumidores, para que los clientes, cuando lo requieran, se dirijan a la empresa para repararlo o sustituirlo.

Al convertir el modelo lineal en circular, se trata de "reducir al mínimo la generación de residuos y reintroducirlos de nuevo en el ciclo productivo gracias a una visión regenerativa basada en la innovación (de modelos de negocio, producto y procesos), la colaboración y la sensibilización y la concienciación" (Ruiz, E. y Ruiz, P, 2018, p. 2).

La economía circular de acuerdo con Jiménez (2020):

aparece como una opción de mejora al modelo lineal usado de extraer, producir y desechar; es decir, hace frente a la economía tradicional que ha tenido lugar muchos años atrás y que aún sigue vigente en muchas organizaciones, ..., cuyas prácticas no son beneficiosas para el medioambiente. (p. 13)

Es una propuesta que trata de vincular los objetivos sociales y medioambientales sin dejar de lado la productividad, la competitividad y el crecimiento económico, basada en dejar la extracción (tomar el recurso del entorno), transformar, distribuir, usar y recuperar (Prieto, Jaca y Ormazabal, 2017).

El modelo o economía lineal ha traído como consecuencia un sinnúmero de problemas que “no sólo están asociados a una escasez de recursos, con sus consiguientes problemas de abastecimiento en la cadena de proveedores o su influencia en el precio de las *commodities*, sino también a una generación de residuos creciente que contaminan ecosistemas” (Ruiz, E y Ruiz, P., 2018, p. 1).

Transformar el proceso producto lineal a circular se convierte en una estrategia competitiva basada no solo la reducción del impacto de los residuos en el medio ambiente, sino en la generación de valor agregado y diferenciación de los productos ofrecidos a través de la innovación. Este proceso de transformación ha sido lento y se estima que apenas el 9,1% de la economía mundial es circular (Ruiz, E y Ruiz, P., 2018), por lo cual se hace necesario cerrar la brecha existente, a través de políticas y programas impulsados, tanto por gobiernos nacionales como locales.

De esta forma la economía circular trata de solventar los riesgos implícitos de la economía lineal, lo que se suele llamar, tal como lo plantean Ruiz, E, y Ruiz, P. (2018), los riesgos de linealidad. Estos riesgos están asociados al mercado, por los cambios bruscos en los precios de las materias primas o las limitaciones en la obtención de ellas, pero también con riesgos operacionales, producto de esas limitaciones que provocan interrupciones en las cadenas de suministros, por razones tan variadas como por fallas en los procesos, en los sistemas, fallas generadas por el talento humano de la empresa, así como a eventos externos.

Adicionalmente a lo referido, se presentan retos relacionados con los cambios en los patrones de consumo y las preferencias, que demandan adaptaciones importantes del negocio y de la gestión para dar respuesta a las necesidades de los consumidores y a la normativa y regulaciones vigentes.

La forma de superar estos retos lineales, a través de la economía circular, genera una serie de ventajas como el crecimiento empresarial vinculado a la disminución de los costos de producción, la incorporación de nuevos productos, la innovación en los procesos productivos, además de incrementar la competitividad. Las mejoras en la competitividad de acuerdo con lo propuesto por Ruiz, E. y Ruiz, P. (2018) se alcanzan a partir del "fortalecimiento de las relaciones con grupos de interés, y diferenciación con la competencia gracias a la innovación, mejorando la capacidad de las organizaciones para adquirir cuota de mercado, abriendo nuevos mercados o nichos de mercado o siendo líderes sectoriales." (p. 19).

Estas oportunidades que se presentan en la cadena de valor se evidencian en cuatro áreas, que como se muestra en la figura 3, están relacionadas con introducir materias primas que no han sido aprovechadas en el aprovisionamiento y fabricación, emplear la capacidad no utilizada en la logística y las ventas a través de la co-propiedad, oferta de servicios relacionados con la utilización del producto a lo largo de la vida útil, como mantenimiento o reparación y por último, el aumento del reciclaje y recuperación de la energía, en la logística inversa (Ruiz, E. y Ruiz, P., 2018).

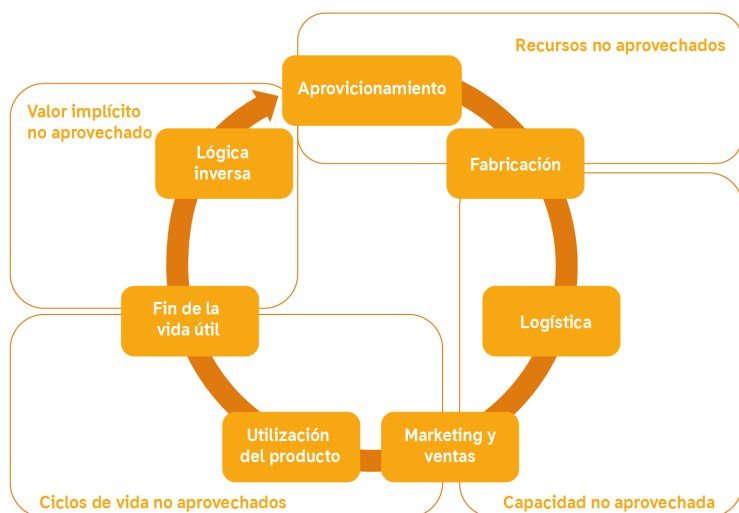


Figura 3. Oportunidades de la economía circular en la cadena de valor

Nota: Adaptado de Ruiz, E. y Ruiz, P. (2018), p. 20

El aprovechamiento de estas oportunidades que existen en la cadena de valor para mejorar la competitividad, demandan a nivel de la empresa de adaptación de los modelos de negocios, de su rediseño y de la innovación en los procesos productivos, pero además del cambio en las preferencias de los consumidores y la necesidad de un consumo responsable, aspectos que deben estar orientados por regulaciones, políticas y normativas que permitan generar los incentivos necesarios.

La reducción de costos, velar por la eliminación de desperdicios en los procesos productivos, cumplir con tareas, procesos y procedimientos específicos y óptimos, concentrarse en las actividades que agregan valor en el proceso productivo, permiten lograr lo que en los últimos tiempos se ha denominado el "*Lean Logistics*", que junto con el "*compliance*", que trata de respetar y cumplir con las normativas legales en todos los ámbitos de la producción, así como disminuir riesgos operacionales en la organización, permiten generar ventajas competitivas a las mismas.

Si bien muchas de estas prácticas de *Lean Logistics* provienen de su uso y aplicación en el sector industrial y las de "*compliance*" y de riesgo operacional están cada vez más empleadas en el sector financiero, la mayoría de todas las organizaciones, del sector que sea, cada vez las incorporan más como mecanismos que les permitan generar mayores ventajas y sostenibilidad.

Algunas iniciativas vinculadas se han implementado, como se evidencia en la reunión del Foro Económico Mundial del año 2018, en donde se contemplaron las propuestas de la plataforma Factor 10 del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development, WBCSD*), la plataforma para acelerar la economía circular (alianza público-privada) en la cual está presente el programa de Naciones Unidas para el Ambiente, así como la Fundación Ellen MacArthur con su plataforma CE100, que aglutina los esfuerzos del sector público, privado, universidades, gobiernos locales, comunidades, entre otros (Ruiz, E. y Ruiz, P., 2018). Adicionalmente, se lograron compromisos en términos de emplear envases 100% reciclables para 2025, incluir modelos de negocios circulares en el sector textil y desarrollar una conducta de consumo responsable y consciente.

En el caso particular de la Unión Europea, el Plan de Acción para "Cerrar el Círculo" considera medidas que contemplan cuatro aristas: producción,

consumo, gestión de residuos y la utilización de los residuos, principalmente en las áreas de plásticos, residuos alimentarios, materias primas críticas, biomasa y bioproductos (Alberich, 2020).

Específicamente España, en otras acciones, planteó en 2019 la Estrategia Española de Economía Circular – España Circular 2030, alineada con el Plan de Acción que contempla: Cerrar el Círculo, que establece unos principios generales como protección y mejora del medio ambiente, acción preventiva, descarbonización de la economía, quien contamina paga, mejora de la competitividad, entre otros, a través de la consecución de objetivos como la reducción de los residuos en un 15%, las emisiones de gases efecto invernadero por debajo de 10 toneladas y mejorar la eficiencia en el uso del agua (Alberich, 2020).

También existen otros países como Alemania, Bélgica, Dinamarca, Eslovenia, Finlandia, Italia, los Países Bajos, Portugal, el Reino Unido y Suecia que han aprobado programas o iniciativas en términos de fortalecer y promover la economía circular, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Estrategias para el fortalecimiento de la economía circular

ESTRATEGIA	PAÍS
German Resource Efficiency Programme II: Programme for the sustainable use and conservation of natural resources	Alemania
Circular Flanders kick-off statement	Bélgica
Regional plan for the circular economy, Brussels Capital Region	
Denmark without waste	Dinamarca
The Advisory Board for Circular Economy Recommendations for the Danish Government	
Roadmap towards the Circular Economy in Slovenia	Eslovenia
Estrategia Española de Economía Circular: España 2030	España
España Extremadura 2030. Estrategia de economía verde y circular	
Strategy of the Government of Catalonia: Promoting Green and Circular Economy in Catalonia	
Estrategia Canaria de Economía Circular	
Leading the cycle – Finnish road map to a circular economy 2016-2025	Finlandia

Towards a Model of Circular Economy for Italy - Overview and Strategic Framework	Italia
A Circular Economy in the Netherlands by 2050	Países Bajos
Leading the transition: a circular economy action plan for Portugal	Portugal
Making Things Last: a circular economy strategy for Scotland London's Circular Economy Route Map	Reino Unido
Strategy for sustainable consumption	Suecia

Nota: Obtenido de Ruiz, E y Ruiz, P. (2018), p. 13

Cada una de estas estrategias están orientadas a la transformación hacia la economía circular, la conservación de recursos y además al consumo sustentable, que ha sido la propuesta hacia la cual se ha dirigido Suecia, como parte del ODS 12 que no solo incluye al sistema productivo, sino al consumidor.

En América Latina, para el caso de Colombia, existe una Estrategia Nacional de Economía Circular, que pretende contribuir con el logro de los ODS y apoyar los sectores que generan una producción sostenible a través de la reutilización de residuos y la transformación de la economía lineal.

Brasil por su parte, con casi una década de trabajo en el área, ha impulsado el Plan Nacional de Acción en Producción y Consumo Sustentable (PPCS) con 6 ejes: educación para consumo sustentable, compras públicas en la economía circular, agenda pública ambiental, reciclaje de desechos sólidos, las ventas al detal de productos de la circularidad, gasto destinado a la sustentabilidad ambiental (WBCSD, 2018).

Para Ecuador, el impulso a la economía circular ha sido reciente. En agosto de 2019 se firmó el Pacto por la Economía Circular para la incorporación de prácticas de reutilización y reciclaje en los procesos productivos, con la participación del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), el Ministerio del Ambiente, los gobiernos autónomos descentralizados (GADs) y 161 empresas del sector industrial. Se ha avanzado, además, en la elaboración de un Libro Blanco de la Economía Circular y de la Ley de Economía Circular. El servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) trabaja en un documento normativo técnico de Principios de Economía Circular basado en la Norma BSI 8001 (*Framework for implementing the principles of the circular economy in organizations – Guide*).

En el proceso de elaboración del Libro Blanco de la Economía Circular (EC) ya se cuenta con una primera fase, que abarca el diagnóstico en términos de la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y la normativa legal vigente, la identificación de problemas y de los sectores susceptibles a transformar su economía a circular.

Con respecto al Plan Nacional de Desarrollo que contiene 3 ejes y 9 objetivos, UNACEM (2020) identifica que 6 de esos objetivos se alinean con la economía circular y 20 de las 153 metas también lo logran, siendo “el objetivo 3, y sus metas, el de mayor incidencia en EC, dado que contempla temas como: huella ecológica y biocapacidad, gestión de residuos, producción sostenible, cambio climático, uso del agua y cuidado de fuentes hídricas, entre otros temas” (UNACEM, 2020, p. 13).

En esta fase I del Libro Blanco de la Economía Circular en Ecuador se identifican unos facilitadores del proceso, como son el marco legal en el que las normativas y acuerdos suscritos están relacionados con: la Constitución de la República de Ecuador en la cual el 21% de artículos se asocia con la economía circular, la Ley de Emprendimiento e Innovación y las leyes sectoriales, además del Código Orgánico Ambiental (articulación del 61%), el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (19%) y la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empresa, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal (20%). En la planificación está la articulación con el Plan de Desarrollo Nacional 2017-2021 y los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Existen, además, programas como el Piloto de EC, el reciclaje inclusivo y la sostenibilidad territorial que están relacionados con esta manera de producir actualmente (UNACEM, 2020).

Adicionalmente, priorizan los sectores en los cuales se pretenden estimular la transformación de acuerdo con sus características y el peso que representan en la economía ecuatoriana, como son la manufactura sin sector petrolero, la agricultura y el comercio.

Si bien este proceso de planificación a nivel público lleva poco tiempo, ya existen algunas experiencias de transformación de la economía lineal a circular que están siendo desarrolladas por empresas como *Smurfit Kappa*, que elaboran empaques de papel biodegradables y reciclables, para lo cual emplean fibra reciclada y madera de plantaciones certificadas. *Nestlé*, por su parte, ha colocado el énfasis en el reciclaje de plástico como

aporte al proceso de preservación del medio ambiente y los océanos. *Tetra Pak*, ha iniciado el programa Recupera y Recicla, además de incorporar paulatinamente productos biodegradables en la cartera ofrecida.

También está el caso de *ADELCA* que recicla, fabrica y comercializa productos de acero, incorporó en sus prácticas lo que ha denominado como las cuatro R, a saber: reducir, reusar, reciclar y revalorizar. *La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)*, ha colocado el énfasis en el reciclaje de terminales móviles de los clientes. *Tesalia*, implementó el eco-diseño, la reutilización de material de transporte de productos, reinserción de plástico y vidrio, programas de reciclaje, entre otras estrategias.

No sólo este tipo de prácticas se han desarrollado en el ámbito industrial, puesto que en instituciones financieras se tiene el caso de *Produbanco* que ejecuta el programa líneas verdes para apoyar proyectos e innovaciones que apunten al desarrollo sostenible, además de la cuenta verde que es una cuenta de ahorro que aporta a la preservación del ambiente (Torresano, 2019).

Adicionalmente, existen propuestas que definen la hoja de ruta a seguir para la transformación de la economía lineal a la circular. El punto de partida está relacionado con el conocimiento y la información de la que disponen las empresas, de manera que permita la identificación de oportunidades en la cadena de valor, el valor agregado que pueden generar a los consumidores, los cambios e innovaciones necesarios en el negocio, no solo en la operación sino en el resto de las áreas funcionales, y por supuesto, los incentivos en términos de beneficios que podrían generarse a partir de la economía circular.

Una vez definidos estos elementos, se torna fundamental la identificación de proveedores que estén en la economía circular, transformar la idea del negocio con una visión de largo plazo, generar la posibilidad real de convertir los residuos en nuevos productos, incorporar tecnología que permita este proceso de conversión y por supuesto, los aliados internos y externos, son fundamentales en esta transformación (Ruiz, E. y Ruiz, P., 2018).

De esta manera el modelo de negocios circular debe partir de los llamados seis capitales (financiero, manufacturero, intelectual, humano, natural y social o relacional) como fuentes de insumos para iniciar el proceso

de creación de valor, cuyos resultados deben generar oportunidades en términos de esos seis capitales, que serán empleados nuevamente para iniciar el ciclo del proceso productivo, considerando el ambiente externo, al gobierno y su marco normativo, que determina en buena medida los riesgos y oportunidades de la transformación, definen las estrategias y la asignación de recursos, el desempeño y la visión de largo plazo del negocio (figura 4).



Figura 4. Modelo de Economía Circular

Nota: Adaptado de WBSCD, 2018, p. 28

En este cambio y transformación hacia la economía circular, es necesaria la medición, para identificar los avances y las oportunidades de mejora; a nivel de empresas se conoce la metodología de las métricas de circularidad de la WBCSD. Estas métricas plantean cuatro niveles de medición, el macro vinculado con ciudades o países, el meso con las relaciones entre sectores o industrias, el micro con empresas y consumidores y el nano con el producto.

En el primer caso, se consideran aspectos como las políticas a favor de la circularidad y de los cambios en las preferencias hacia los productos y servicios con bajo impacto ambiental. En la dimensión meso se considera la cooperación y apoyo entre industrias. La micro incluye el consumo verde y la producción limpia y finalmente, la nano, el aumento de la expectativa de vida de productos que empleen el reciclaje y la reutilización (WBCSD, 2018).

A nivel de las empresas, estas métricas reconocen los diferentes estadios de avance en los que se encuentran: cuando la circularidad no es formalmente reconocida se evalúa la eficiencia operativa, cuando la circularidad está integrada a una estrategia de sostenibilidad se considera el desempeño sustentable y por último, cuando la circularidad está integrada a la estrategia corporativa se mide la creación de valor circular. Estos indicadores pueden ser agrupados para cada nivel por dimensión, la ambiental, la social o la económica, como se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Indicadores de circularidad por estadio de madurez

Dimensión	Eficiencia operativa	Desempeño sustentable	Creación de valor circular
Ambiental	Eficiencia energética	Contenido reciclado	Valor de residuos
	Eficiencia en agua	Proyectos circulares	Mantenimiento del valor
	Eficiencia en materiales	Residuos de vertederos	Pérdidas y ganancias ambientales
Social	Horas trabajas por unidad	Participación de interesados	Empleos creados (directos e indirectos)
	Nivel de productividad	Clientes alcanzados	Empresas sociales creadas
	Transparencia en la cadena suministros	Nº accidentes	Contribución a la economía
Economía	Energía por unidad	Créditos de carbón	Ingresos circulares
	Precio de insumos por unidad	Adquisición circular	% de la cartera circular
	Tasa de desechos	Ahorros en el costo de los insumos	Productos remanufacturados vendidos

Nota: Adaptado de WBCSD (2018), p. 15

A nivel meso, se conocen otras metodologías de medición de la economía circular, como el Indicador de Circularidad de Material (MCI) que evalúa la intensidad y la cantidad de la circulación y la comparación en el desempeño con respecto a la industria promedio. La Evaluación del Ciclo de Vida (LCA), que hace referencia a la evaluación de los impactos ambientales, las Herramientas de la Economía Circular (CET) que permiten identificar los

potenciales productos que podrían convertirse en circulares, así como el Prototipo de Indicadores de Economía Circular (CEIP), para la evaluación del desempeño de la producción circular en el contexto de la economía circular. Mientras que a nivel macro, los gobiernos han optado por incluir tres grupos de indicadores, la eficiencia de recursos, abastecimiento estratégico e impacto social (WBSCD, 2018).

En el primer caso, se incluyen en la eficiencia de recursos la tasa de utilización y de reciclaje, la contribución de los materiales reciclados con respecto al total demandado, la generación de basura y las emisiones contaminantes. En el segundo caso, el abastecimiento estratégico engloba elementos como el comercio de materiales reciclados y la autosuficiencia de estos, las contrataciones públicas provenientes de la circularidad. Por último, el impacto social está vinculado con las inversiones del sector privado, los empleos, el valor agregado y las patentes generadas de la circularidad.

Economía colaborativa: De la competencia a la cooperación

Como parte de las estrategias para contribuir al logro de los ODS y los problemas de desigualdad y distribución, se ha propuesto una vía alternativa y complementaria, denominada la economía del bien común, propuesta por Felber (2012). La economía del bien común deja de lado la maximización del beneficio para centrar su atención en la colaboración, los valores, la sostenibilidad ambiental, la justicia social, basada en la confianza y la creación de capital social.

Felber (2012) plantea que “el marco de incentivos para los individuos debe cambiar de la búsqueda de beneficios y competencia a la búsqueda del bien común y cooperación. El nuevo objetivo de las empresas es producir el mayor aporte posible al bienestar general.” (p. 45). En ese sentido, esta propuesta complementa al libre mercado y la competencia, de hecho “en la economía del bien común no se elimina la competencia. La economía del bien común no deja de ser una economía de mercado, y como tal, se fundamenta en algunos de sus pilares: empresa privada (mercado) y dinero” (Felber, 2012, p. 78).

En este sentido, la economía del bien común “busca co-mejorar y co-crear pilares económicos para que las coordenadas de los objetivos y estrategias del sistema actual pasen del afán de lucro y enfoque en competencia al

afán de contribuir al bien común y enfoque en la cooperación" (Asociación Chilena para el Fomento de la EBC, 2020, p. 3).

Para el caso de Ecuador, la economía del bien común se incluye, así como en otros países como Colombia y Chile, en el título II de la Constitución, relativo a los derechos; específicamente el artículo 14 plantea que "se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*", reconociendo, además, en su artículo 56 la pluriculturalidad, "las comunidades, pueblos, y nacionalidades indígenas, el pueblo afroecuatoriano, el pueblo montubio y las comunas forman parte del Estado ecuatoriano, único e indivisible" (p. 26).

La propuesta general del bien común implica tres áreas de acción, la económica, donde el éxito es concebido en función del bienestar que se genera y no de la rentabilidad, la legislativa en la cual es necesario contemplar las reformas legales y políticas que requiere el impulso de este modelo, pasando por modificar el sistema de incentivos; y la social, para colocar como eje de desarrollo el bien común, a través del fortalecimiento de valores y capital social.

Estos cambios demandan inminentemente una forma diferente de medir los avances, por ejemplo, pensar en mantener el producto interno bruto como medida de crecimiento, centra el foco en maximizar cantidad y no guarda relación con la propuesta, o pensar en los estados financieros de las empresas, tampoco da respuesta a los nuevos objetivos. Es por ello, que incluso se pretende generar un índice del bien común, o un balance de bien común que se basa en la matriz del bien común, para las empresas, que incluya los elementos de cooperación y los valores que incentiva la economía del bien común.

Esta matriz incluye a los grupos de interés como proveedores, propietarios y sector financiero, los trabajadores, clientes y otras empresas y el entorno social, y los valores de dignidad humana solidaridad, sostenibilidad medioambiental, transparencia y participación (Asociación Chilena para el Fomento de la EBC, 2020), que se detallan en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz del bien común

Valores/ Grupo interés	Dignidad Humana	Solidaridad y Justicia social	Sostenibilidad Medioambiental	Transparencia y participación
Proveedores	Dignidad humana en cadena suministro 1 2 3 4 5 6 8 10 12	Justicia y solidaridad en cadena suministro 1 2 3 4 10 12	Sostenibilidad medioambiental en cadena suministro 6 7 12 13 14 15	Transparencia y participación en cadena de suministro 10
Propietarios y sector financiero	Actitud ética en gestión recursos financieros 8	Actitud solidaria en gestión recursos financieros 1 8	Inversiones financieras sostenibles y uso de recursos financieros 3 6 7 8 9 11 13 14 15	Propiedad y participación democrática 10 16
Trabajadores	Dignidad humana en el puesto de trabajo 3 4 5 8 9 10	Formalidad de los contratos de trabajo 1 3 5 8	Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores 3 7 12 13 14 15	Transparencia y participación democrática interna 10
Clientes y otras empresas	Actitud ética con los clientes 10 12	Cooperación y solidaridad con otras empresas 9 17	Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de productos y servicios 6 7 12 13 14 15 17	Participación de los clientes y transparencia del producto 12
Entorno social	Propósito e impacto positivo de los productos y servicios 3 10 12	Contribución a la comunidad 8 9 10 11 16 17	Reducción del impacto medioambiental 3 6 7 12 13 14 15	Transparencia y participación democrática del entorno social 10 16 17

Nota: Tomado de Asociación Chilena de Fomento de la EBC, 2020. Los ODS con los cuales se relacionan se indican en los cuadros de colores

Esta matriz, además, vincula en cada uno de los valores y los stakeholders, los ODS, de manera que contribuyen con su logro y fortalecimiento. Adicionalmente, propone la evaluación de la gestión de la empresa en términos del bien común y con ella los incentivos que mediante reformas legales podrían generarse de acuerdo con ese desempeño, por ejemplo, exoneración o descuentos en el pago de impuestos.

Para desarrollar la economía del bien común, se han generado algunas iniciativas entre las que se encuentran la economía azul abordada en el capítulo 1, la economía popular y solidaria de la cual se han desarrollado algunos planteamientos en los capítulos anteriores, la banca ética, el comercio justo, sistema B y la economía colaborativa.

Así pues, como parte de la economía del bien común, el ODS 12 tal como se ha mencionado menciona la necesidad de una producción y un consumo responsable; esta necesidad ha dado lugar a un modelo de economía colaborativa, en la cual, por el lado del consumo, se transforma el deseo de tener, al rol protagónico de usar. Cañigüeral (2014) lo expresa en términos de que “el consumo colaborativo propone compartir los bienes frente a poseerlos, y focalizarse en poner en circulación todo aquello que ya existe. Pasar de entender el consumo como propiedad a entender el consumo como acceso y uso” (p. 25).

Si bien, la economía del bien común se inició hablando del término de consumo colaborativo, pasó a ser un proceso que incluye la producción y prestación de servicios, que dio lugar a la economía colaborativa que hace referencia a:

Los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional (Alfonso, 2016, p. 235).

En la revisión propuesta por Mier y Pastrana (2016) se evidencian los principales autores que han abordado la conceptualización de la economía

colaborativa, considerando el consumo colaborativo como punto de partida, pasando por la producción colaborativa y las implicaciones tecnológicas, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 6. Conceptualización de la Economía colaborativa

Autor	Conceptualización
Rachel Botsman / Kaplan (2010)	La Economía del compartir es un fenómeno económico-tecnológico emergente que es alimentado por la evolución de la información y la tecnología de las comunicaciones (TIC), la proliferación de comunidades web de colaboración, así como el comercio social / intercambio
Botsman y Rogers (2011)	Fenómeno tecnológico, consideran principalmente que la Economía Colaborativa se basa en el acceso a través de la propiedad, el uso de servicios en línea, así como las transacciones monetarias y no monetarias, tales como compartir, intercambio, comercio y el alquiler
McKerlich (2013)	El Consumo Colaborativo no sólo se ve como el consumo, sino como una actividad en la que tanto la contribución y el uso de los recursos se entrelazan a través de redes peer-to-peer
Matofska, et al. (2014)	Definen la economía colaborativa como un ecosistema socio-económico en torno a la distribución de los recursos humanos y físicos; donde se comparten la creación, producción, distribución, comercio, consumo de bienes y servicios por parte de diferentes personas y organizaciones

Nota: Tomado de Mier y Pastrana (2016), p. 3

Estas alternativas, son incluso incorporadas por Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñana (2020) en el estudio del Monitor Global de Emprendimiento (GEM, 2019), indicando que “es un nuevo modelo de negocio en el que se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales” (p. 19). Para el caso de Ecuador, los resultados indican que la participación de la población económicamente activa en este tipo de economía fue de apenas 0,5% para el año 2019, mientras en países como Argentina fue de 1%, Chile 2,9% y Uruguay de 2%.

Las iniciativas son variadas desde el compartir viajes en automóviles o *carpooling*, la gestión de flotas o *carsharing*, compartir bicicleta o bicing, el alojamiento en habitaciones de la casa o inmuebles disponibles como *Airbnb*, o el *coursurfing* que consiste en ser alojado de manera gratuita, la compra de objetos usados, espacios compartidos de trabajo o *coworking*, que se desarrollan a través de plataformas digitales y ha implicado

externalidades positivas para el medio ambiente, que a su vez contribuyen con los ODS de esa dimensión (Cañigüeral, 2014).

Esto da lugar, tal como plantea Cañigüeral (2014) a que se está transitando de una economía "basada en la producción y el hiperconsumo a una economía focalizada en la eficiencia a todos los niveles, poniendo en circulación todo aquello que ya existe. Este modelo económico empodera a los ciudadanos y presenta beneficios económicos, sociales y medioambientales" (p. 30), que no implica una desaparición de lo existente, sino un complemento.

De esta forma el centro es la colaboración, el intercambio a través de redes y relaciones horizontales entre los individuos que se fundamentan en el internet, la tecnología y la crisis económica, que ha dado lugar a la identificación de oportunidades de negocios compartiendo los activos que están disponibles.

La economía colaborativa comprende, el consumo colaborativo como tal, el movimiento *Maker* y la *Peer Production*, que se constituye en la "base de la cultura *Do-It-Yourself* (DIY) y la aplicación de los principios del software libre a la fabricación" (Cañigüeral, 2014, p. 34), las finanzas participativas y capital distribuido que incluye préstamos entre personas, ahorro colaborativo y hasta las criptomonedas. Finalmente, el conocimiento abierto, "crea la base para la construcción de sociedades colaborativas y sostenibles mediante la apertura y la democratización de los gobiernos, la ciencia, la educación, la cultura y la economía" (Cañigüeral, 2014, p. 36).

Alfonso (2016) corrobora esta clasificación de la economía colaborativa en cuatro actividades básicas, la asociada con el consumo colaborativo, la de la producción colaborativa, el aprendizaje y las finanzas colaborativas, tal como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7. Actividades o áreas de acción de la economía colaborativa

Actividades básicas	Descripción
Consumo colaborativo (<i>collaborative consumption</i>)	Acceso a los bienes y/o servicios a través de los siguientes instrumentos jurídico-económicos: <i>bartering, renting, lending, trading, leasing, exchanging, reselling</i> y <i>swapping</i> . Incluye tanto los mercados de redistribución -redistribution markets-, donde se revenden o redistribuyen los bienes desde donde no se necesitan hacia donde sí se desean, los sistemas de producto y servicio -product service systems-, en los que se paga por acceder a los bienes y no por su adquisición.
Producción colaborativa (<i>Collaborative production</i>)	En la que grupos, redes o particulares colaboran en el diseño, producción o distribución de bienes. Incluye el diseño colaborativo - <i>collaborative design</i> -, en el que se trabaja de forma conjunta en el diseño de un producto o servicio, surgiendo la iniciativa de una llamada abierta al público, un informe de diseño o un desafío, la elaboración colaborativa de productos o proyectos, y la distribución colaborativa - <i>collaborative distribution</i> - en la que se organiza y realiza la distribución de bienes directamente entre particulares.
Aprendizaje colaborativo (<i>Collaborative learning</i>)	Experiencias de aprendizaje abiertas a cualquier sujeto en las que comparten recursos y conocimientos para aprender de forma conjunta. Incluye el acceso libre y gratuito a cursos, lecturas y contenidos educativos - <i>open courses and courseware</i> , pero también el ofrecimiento a enseñar o compartir destrezas - <i>skillsharing</i> , o la aportación pública de conocimientos o de resolución de problemas.
Finanzas Colaborativas (<i>Collaborative finance</i>)	Servicios de financiación, préstamo o inversión que se prestan al margen de las entidades financieras tradicionales. Es el caso del crowdfunding o financiación directa y en masa de un concreto proyecto, o del <i>peer-to-peer lending</i> , que conecta a quienes desean invertir con aquellos que necesitan un préstamo, las <i>complementary currencies</i> o monedas alternativas a las de uso legal a las que determinados grupos les reconocen valor a determinados efectos, y las pólizas de seguros colectivas

Nota: Tomado de Alfonso, 2016, p. 237

Estas actividades han dinamizado la economía en los últimos años, en el caso particular de la Unión Europea, Buenadicha, Cañigueral y De León (2017), indican un crecimiento importante del valor de las transacciones entre 2013 y 2015 llegando a ubicarse en 28.000 millones de euros, con ganancias de 3.600 millones, principalmente impulsadas por actividades de consumo colaborativo y producción colaborativa como transporte, alojamiento, servicios y servicios profesionales, así como por finanzas colaborativas.

Estas ganancias han sido promovidas a través de empresas como Airbnb, Uber o WeWork, que son las experiencias más exitosas en economía colaborativa. De acuerdo al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2016) en América Latina, para 2015 las iniciativas de economía colaborativa se centraron en Brasil (32%), México (13%), Argentina (13%) y Perú (11%), mientras que Ecuador apenas representó el 1% de la región. Una característica general es que la mayoría de estas iniciativas se crearon a partir del año 2011 y centran su actividad en sectores como servicios a empresas, transporte, espacio físico, educación, servicios financieros, intercambio, tal como se muestra en la figura 5.

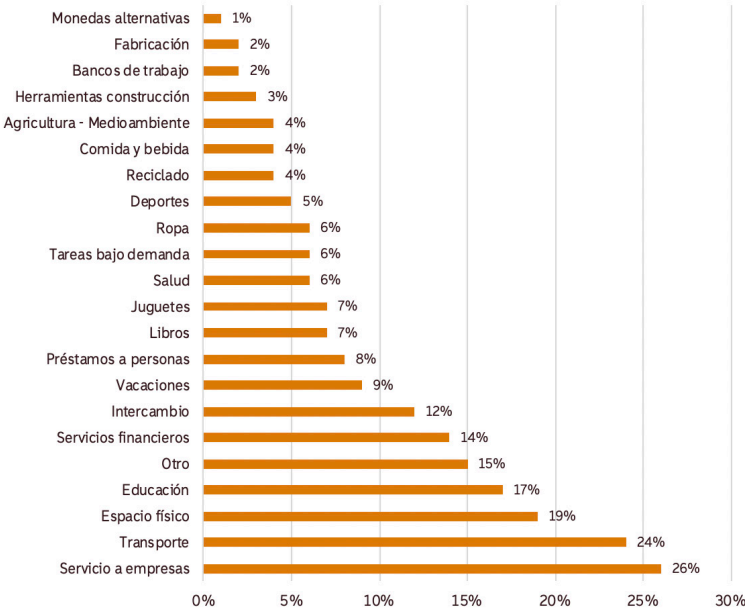


Figura 5. Sectores en los que opera la economía colaborativa en América Latina

Nota: Tomando de FOMIN (2016), p. 7.

De estos sectores las principales actividades han sido la renta de automóviles, el intercambio, la producción y el *marketing*, las actividades de aprendizaje, los préstamos, y la venta de bienes usados. Además, son

iniciativas relacionadas con micro y pequeñas empresas, el 35% cuenta con menos de 5 empleados y el 28% entre 6 a 10 empleados (FOMIN, 2016).

Las iniciativas que tienen presencia en la mayor parte de América Latina son *Airbnb*, *Couchsurfing*, *Intercambio Casa y Home Away*, *Etsy*, *Free Cycle*, *Busuu*, incluido el caso del Ecuador, pero existen otras empresas como *Uber*, *Cabify*, *Bla Bla Bla Car*, *Ebay*, que cuentan con actividad en algunos países como Chile, Brasil, México y Argentina (FOMIN, 2016).

En América Latina, el auge de la economía colaborativa puede encontrar un impulso importante en el componente cultural, que de acuerdo con el Modelo de las 6 dimensiones culturales de *Hofstede*, las mismas se refieren a la distancia jerárquica o de poder, el individualismo versus colectivismo, el control de la incertidumbre, la orientación a largo plazo, la contención y la masculinidad versus la femineidad. En la medición realizada por *Hofstede Insights*, se pueden evidenciar los resultados para todas las dimensiones en cada uno de los países, específicamente en lo que respecta a la dimensión de individualismo y orientación al largo plazo, la figura 6 muestra la ubicación comparativa de algunos países.

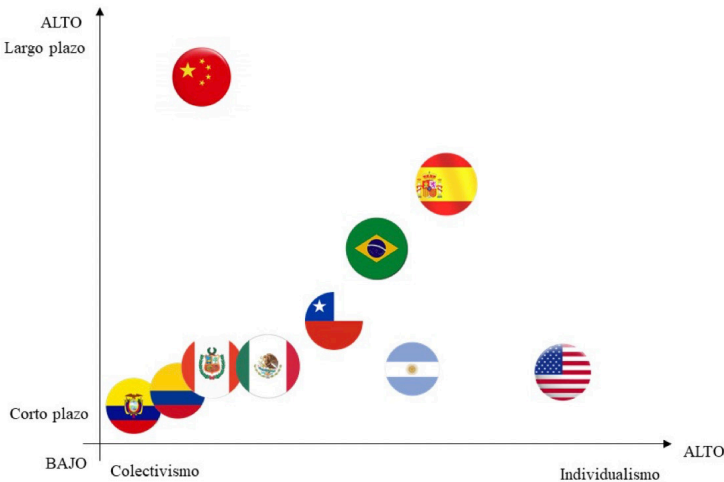


Figura 6. Relación individualismo y orientación al largo plazo

Nota: Estimaciones tomadas de Hofstede Insights

Los países que tienen una orientación menor al individualismo y una mayor orientación al largo plazo, podrían ser aquellos que registren un mayor crecimiento en la economía colaborativa, tal es el caso de Argentina, México y Chile en América Latina y España, en el de Europa. Fomentar por tanto valores sociales asociados con la confianza y la colaboración, podrían ser el punto de inicio de la transformación hacia la economía colaborativa.

El gran reto de la economía colaborativa, además de generar la confianza necesaria para el crecimiento de las iniciativas, es el marco normativo o de regulación, en donde existen actores que demandan leyes que regulen este modelo de negocio y otros que exigen la no regulación. La revisión de la regulación en todo caso, debe comprender la normativa laboral, fiscal, protección de usuario, uso de plataformas digitales, competencia y permisología, entre otras (Buenadicha, Cañigüeral y De León, 2017).

Incorporar los ODS y con ellos las dimensiones sociales, económicas y ambientales del desarrollo sostenible, en el planteamiento estratégico de las empresas, genera indudablemente mejoras en la competitividad, a través de cualquiera de las estrategias que han sido esbozadas a lo largo del capítulo. Considerar estrategias de asociatividad, incorporar la responsabilidad social, proponer sistemas de producción circulares o transformarse complementando las actividades con economía colaborativa, redundará en el bienestar colectivo basado indudablemente en fuertes niveles de confianza y capital social.



REFERENCIAS

- Alarcón, N. y Guevara, S. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las Pymes. *Pensamiento Republicano Bogotá*, 2, 13 -21.
- Alberich, L. (2020). *Propuesta de estrategia de Economía Circular en la Comunitat Valenciana y su relación con los ODS*. Trabajo de Maestría en Gestión Administrativa, Universitat Politècnica de Valencia.
- Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo Económico local. En *Cuaderno de capacitación N° 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo, Programa AREA.
- Albuquerque, F. (2006). *Clusters, territorio y desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva*. San José-Costa Rica: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Aldeanueva, I. y Cervantes, M. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16 (2), 28 – 43. DOI: 10.22507/rli.v16n2a3
- Alesandria, H. y Kosiak, G. (2013). ¿Puede la responsabilidad social empresarial incrementar la competitividad de las pymes?. En: Gorrochategui, N., Martins, V. y Licandro, O. *Responsabilidad Social de la Organizaciones (RSO): Panorama de la agenda académica de América Latina. Investigaciones, Casos y Reflexiones*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Cooperativas, 68 – 84.
- Alfonso, R. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 231-258.
- Androniceanu, A., (2019). Social Responsibility, an Essential Strategic Option for a Sustainable Development in the Field of Bio-Economy. *Amfiteatru Economic*, 21(52), 503-519.

- Araque, W. (2018). *Asociatividad en la pyme*. Quito-Ecuador: Universidad Simón Bolívar, Corporación Editora Nacional.
- Asociación Chilena para el Fomento de la Economía del Bien Común (2020). *Presentación de la Economía del Bien Común*. Santiago de Chile: Asociación Chilena para el Fomento de la EBC.
- Buenadicha, C., Cañigüeral, A. y De León, I. (2017). Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina. *Documento para Discusión N° IDB-DP-518*, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. En *Handbook of Theory and Research for the sociology of education*. New York: Greenwood.
- Campos, D. y Bermúdez, L. (2020). Pymes, responsabilidad social y desarrollo sostenible. *InterSedes*, XXI (43), 131 – 151.
- Cañigüeral, A. (2014). *Vivir mejor con menos. Descubre las ventajas de la nueva economía colaborativa*. Barcelona – España: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.A.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). Quito, Ecuador: eSilec Profesional
- Díaz, M. (2013). Aprendiendo de las pymes exitosas: análisis de una empresa uruguaya con acciones de responsabilidad social empresarial. En: Gorrochategui, N., Martins, V. y Licandro, O. *Responsabilidad Social de la Organizaciones (RSO): Panorama de la agenda académica de América Latina. Investigaciones, Casos y Reflexiones*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Cooperativas, 85 – 98.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.

- Esparcia, J., Escribano, J., y Serrano, J. (2016). Una aproximación al enfoque del capital social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 34, 49-71.
- Felber, C. (2012). *La Economía del Bien Común*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones
- Fernández, C., Unamuno, A. y Urkidi, I. (2005). Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 59 (2), 48-69.
- Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN (2016). *Economía Colaborativa en América Latina*. España: Instituto Empresa.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gomes, J. (2013). Ámbitos de la ética de los negocios – dominios de la responsabilidad social, la ética de los negocios y su ámbito de acción. En: Gorrochategui, N., Martins, V. y Licandro, O. *Responsabilidad Social de la Organizaciones (RSO): Panorama de la agenda académica de América Latina. Investigaciones, Casos y Reflexiones*. Buenos Aires-Argentina: Ediciones Cooperativas, 34 – 49.
- Gómez, H. y Queiroz, M. (2016). Responsabilidade social: o investimento social de micro e pequenas empresas do Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais (pdeos), da Fundação Dom Cabral — Brasil. En: Gorrochategui, N, Martins, V., Hernández, A. y Moreno, L. *Responsabilidad Social de las Organización (RSO). Aporte Teórico -prácticos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina*. Bogotá-Colombia: Universidad Santo Tomás, 125 - 145.
- Grueso, M., Gómez, J. y Garay, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Documento de Investigación N° 44*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

- Guerrero, M. y Villamar, J. (2016). La importancia de la asociatividad para el desarrollo. *Innova Research Journal*, 1 (11), 105 – 119. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.11.2016.125>
- Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. y Martínez, D. (2014). Responsabilidad social en las Pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, xxx (XX), 1 – 14
- Hofstede Insights. (14 de septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/>
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2014). *Guía sobre responsabilidad social. Descubriendo ISO 26000*. Secretaría central de ISO. Vernier, Ginebra Suiza.
- Jiménez, J. (2020). *Economía Circular como ventaja competitiva empresarial en las organizaciones del siglo XXI*. Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás – Colombia.
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J. y Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE), Quito – Ecuador, pp. 60
- Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista EAN*, (68), 175-178.
- Magnazo, C. y Orchansky, C. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires: OIT Argentina – Programa AREA.
- Mathews, J. (2014). *La Asociatividad Empresarial. Agenda 2014, Propuestas para mejorar la descentralización*. Lima – Perú: Universidad del Pacífico.
- Mier, J. y Pastrana, A. (2016). Economía Colaborativa y su auge en América Latina. *Digital Ciencia*, 1 - 14
- Moreno, Z. y Graterol, D. (2010). Prácticas de responsabilidad social empresarial en la Pyme. Un estudio en el sector metalmecánico de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. *Contabilidad y Administración*, 235, 175 - 194

- Nahapiet, J., y Ghoscal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2007). *Guía operativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para las medianas empresas*.
- Prieto, V., Jaca, C. y Ormazabal, M. (2017). Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. *Memorias Investigaciones en Ingeniería*, 15 (2017), 85 – 95
- Putnam, R. (1993). What makes democracy work? *National Civic Review*, 101-107.
- Remacha, M. (2017). Empresa y Objetivos de Desarrollo Sostenibles. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa*, 34, 1 – 28.
- Rodríguez, M. y Cervilla, M. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: hacia un modelo explicativo. *Innovar*, 30 (77), 107-122. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87452>
- Rodríguez, P., y Román, C. (2005). El capital social como factor de competitividad y desarrollo empresarial. *Ekonomiaz*, 59 (2), 215-231.
- Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs. En Sela: *Cambios estratégicos en las políticas industriales*, Edición N° 51.
- Ruiz, E. y Ruiz P. (2018). *Cerrar el círculo. El business case de la economía circular*. España: Forética.
- Santa, L., Macías, V., y Fajardo, C. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), estrategia efectiva para la internacionalización de las empresas familiares del departamento de Caldas, Colombia. Caso de estudio. En: Gorrochategui, N, Martins, V., Hernández, A. y Moreno, L. *Responsabilidad Social de las Organización (RSO). Aporte Teórico -prácticos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible*

en América Latina. Bogotá-Colombia: Universidad Santo Tomás, 37-72.

Sepúlveda, S. (2008). *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. San José, Costa Rica: Instituto latinoamericano de Cooperación para la Agricultura.

Torresano, M. (2019). *La Economía Circular en el entorno empresarial*. Quito – Ecuador: UNACEM

UNACEM (2020). *Resumen del informe final de la consultoría para la fase I del Libro Blanco de Economía Circular*. Quito – Ecuador: UNACEN Ecuador.

Webster, K. (2013) What Might We Say about a Circular Economy? Some Temptations to Avoid if Possible, *World Futures*, 69:7-8, 542-554, DOI: 10.1080/02604027.2013.835977

Weller, A. (2020).: Exploring Practitioners' Meaning of "Ethics," "Compliance," and "Corporate Social Responsibility" Practices: A Communities of Practice Perspective. *Sage Journal, Business and Society*. 59 (3).

World Business Council for Sustainable Development – WBCSD (2018). *Circular Metrics*.

LOS AUTORES



Patricia Hernández Medina

Economista, especialista en Economía empresarial y Doctora en Ciencias Económicas de la Universidad Católica Andrés Bello – Venezuela (UCAB). Ha sido docente de la carrera de Economía y del Doctorado en Ciencias Económicas, directora de Economía y Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (UCAB). Es docente investigadora de la Universidad Técnica de Cotopaxi (Ecuador); coordina el proyecto de Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria de la provincia de Cotopaxi; miembro del proyecto de fortalecimiento de las capacidades de empoderamiento de las mujeres, financiado por la Junta de Andalucía y la Universidad de Almería; lidera el grupo de investigación de Desarrollo socioeconómico. Cuenta con experiencia en consultoría financiera y publicaciones de alto impacto en las áreas de sostenibilidad, evaluación de impacto y empoderamiento femenino.

Gabriel Ramírez Torres

Economista por la Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas – Venezuela, Licenciado en Educación mención Ciencias Pedagógicas de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Caracas – Venezuela, Magíster en Gestión de Riesgos Financieros por la Universidad Francisco de Vitoria, en Madrid y Doctor Europeo en Educación por la Universidad de Salamanca, España. Ha sido profesor de las carreras de Economía, Educación, Administración y del Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad Católica Andrés Bello, así como del Doctorado de Ciencias Administrativas y Gerenciales la Universidad de Carabobo. En Ecuador, es profesor investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi y miembro del proyecto de fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria en la provincia de Cotopaxi, así como del Observatorio Socioeconómico de la provincia de Cotopaxi. Cuenta con amplia experiencia en instituciones financieras, y publicaciones en el área de economía de la educación, estadística, riesgos y finanzas.

Renato Pérez López

Economista por la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas - Venezuela. Cuenta con la Maestría en Economía Aplicada de la misma Universidad. Actualmente cursa el doctorado en Economía y Empresas de la Universidad de Extremadura, España. Ha sido docente de la Universidad Católica Andrés Bello, y en la actualidad se desempeña como docente – investigador en la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), Ecuador. Es Editor de la Revista Prospectivas UTC, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la UTC.

Guido Patricio Santamaría Quishpe

Economista, Magister en Docencia Universitaria y Administración Educativa y Magister en Gestión Financiera. Es Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela. Ha sido Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, y en la actualidad es docente-investigador de esta Universidad, miembro del grupo de investigadores del proyecto de Fortalecimiento de Economía Popular y Solidaria y coordinador del grupo de investigación de Mercadotecnia.

Ibett Mariela Jácome Lara

Licenciada en Ciencias Administrativas – Mercadotecnia de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Especialista en Gestión Avanzada de Operaciones – Universidad Autónoma de los Andes “UNIANDES”. Máster en Gestión Empresarial de la misma Universidad. Doctora en Ciencias Organizacionales de la Universidad de Los Andes, Venezuela. En la actualidad es docente-investigadora de la Universidad Técnica de Cotopaxi y miembro del grupo de investigadores del proyecto de Fortalecimiento de Economía Popular y Solidaria.

Marlon Rubén Tinajero Jiménez

Ingeniero Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador. Magíster en Gestión de Empresas en la misma Universidad y Doctor en Ciencias Organizacionales de la Universidad de los Andes, Venezuela. Es docente-investigador de la Universidad Técnica de Cotopaxi y miembro del grupo de investigadores del proyecto de Fortalecimiento de Economía Popular y Solidaria.

COLABORADORES

Vanesa Isabel Gaviláñez Cevallos, Clemencia Alejandra García Bustillos, Diana Carolina Cepeda Murillo, Viviana Marianela Solís Freire, Evelyn Silvana Heredia Cuzco, Paulina Maribel Segura Benavides, María Eugenia Chicaiza Caiza, Patricio Fernando Parra Martínez

Estudiantes egresados como Ingenieros Comerciales de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

PROLOGO

El presente libro ofrece una visión integral sobre la competitividad territorial y sectorial en el cantón Latacunga, Ecuador, abordando sus implicaciones en el desarrollo sostenible. A través de un enfoque académico y metodológico riguroso, se analizan los factores que determinan la competitividad en distintos sectores clave, proporcionando herramientas para su medición y mejora.

Los autores presentan un análisis detallado que combina teoría y evidencia empírica, destacando la importancia del entorno empresarial, la sostenibilidad y la innovación en la generación de ventajas competitivas. Este trabajo es una contribución valiosa para investigadores, empresarios y formuladores de políticas interesados en potenciar el crecimiento regional mediante estrategias efectivas.

Invitamos al lector a sumergirse en esta obra que, sin duda, estimulará la reflexión y la acción en favor de un desarrollo más equitativo y sostenible.

20 25

**DIRECCIÓN
GENERAL DE
INVESTIGACIÓN**

ISBN

ISBN: 978-9942-698-01-8

