

**InnOvaciOnes de NegOciOs 19(38): 105-128**

© 2022 UANL, Impreso en México (ISSN: 2007-1191)

Fecha de recepción: 28 de agosto de 2021. Fecha de aceptación: 02 de noviembre de 2021

<https://revistainnovaciones.uanl.mx/>

## **El costo y la gestión de comercialización como estrategias de gestión empresarial, que inciden en la competitividad de las Mipymes del sector muebles de madera en el sur de Ecuador en época de Covid-19.**

**(The cost and marketing management as business management strategies, which affect the competitiveness of MSMEs in the wooden furniture sector in southern Ecuador at the time of Covid-19).**

**Diego Orellana\***

**Abstract:** The objective of this research is to have a broader vision about the importance of two business management factors called: costs and commercialization in the MSMEs of wooden furniture in the southern region of Ecuador, these companies are being affected by the crisis global health, the analysis will make it possible to suggest competitive strategies related to the cost and marketing management that technically linked together, allow to clarify the business vision to the managers or administrators of MSMEs. Under these parameters, this situation will persuade entrepreneurs to generate a new Strategic direction based on the macro, micro environment, as well as sustainable competitive advantages. The majority of companies that manufacture wooden furniture have had great acceptance at a national and international level for the quality of the wood, however, markets are changing and demanding, therefore, companies should be prepared to meet the needs and demands of consumers. Through the review of the literature, some concepts of business and systemic competitiveness are contextualized, empirical studies have also been used that have supported measurement proposals of the marketing and cost variable, giving the possibility of reviewing certain indicators that will be deepened in investigations after this analysis. In reference to the results of this work, these will allow to have a more consistent business vision based on the application of those competitive business and marketing strategies.

**Keywords:** Competitiveness, business management, strategy, costs, productivity

**Resumen:** El objetivo de la presente investigación, es tener una visión más amplia acerca de la importancia de dos factores de gestión empresarial denominados: costos y comercialización

---

\* Universidad Católica de Cuenca; Av. de las Américas y Humboldt, 010101, Cuenca, Ecuador; 593 (07) 2-830-751; [dorellana@ucacue.edu.ec](mailto:dorellana@ucacue.edu.ec)

en las Mipymes de muebles de madera en la región sur de Ecuador, estas empresas están siendo afectadas por la crisis sanitaria mundial, el análisis permitirá sugerir estrategias competitivas relacionado al costo y a la gestión de comercialización que concatenadas técnicamente, permitan esclarecer la visión empresarial a los gerentes o administradores de las Mipymes, Bajo estos parámetros, esta situación logrará persuadir a los empresarios a generar un nuevo direccionamiento estratégico basado en el macro, micro entorno, así como de ventajas competitivas sustentables. La mayoría de empresas fabricantes de muebles de madera han tenido gran aceptación a nivel nacional e internacional por la calidad de la madera, no obstante, los mercados son cambiantes y exigentes, por lo tanto, las empresas deberían estar preparados para satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores. A través de la revisión de la literatura, se contextualiza algunos conceptos de competitividad empresarial, también se ha recurrido a estudios empíricos que han sustentado propuestas de medición de la variable comercialización y costo, dando la posibilidad de revisar ciertos indicadores que se profundizarán en investigaciones posteriores a este análisis. En referencia a los resultados del presente trabajo, éstos permitirán tener una visión empresarial más consistente con base a la aplicación de aquellas estrategias competitivas empresariales y de marketing.

**Palabras clave:** Competitividad, gestión empresarial, estrategia, costos, productividad.

## Introducción

La presente investigación, hace referencia a dos factores de gestión empresarial aplicados a las Mipymes, el control de costo y la gestión de comercialización, surge el interés de analizarlas debido a una realidad existencial de las pequeñas empresas que conforman el sector artesanal en la fabricación de muebles de madera en la región sur de Ecuador, los administradores de estas pequeñas empresas, en su gran mayoría no han logrado aplicar estrategias administrativas sustentables para generar crecimiento empresarial, por lo que, a través de la revisión bibliográfica, se pretende contribuir con un análisis de competitividad y productividad del sector del mueble, cabe mencionar que estos conceptos han sido tratados por muchos autores a nivel de Latinoamérica y el mundo, en la búsqueda constante de proponer estrategias competitivas a largo plazo para este tipo de empresas, la industria del mueble de madera en el sur de Ecuador, específicamente en la provincia del Azuay no es la excepción, pues esta región posee un alto nivel artesanal, ha tenido una trayectoria muy asentada en lo que respecta a la fabricación de muebles de madera tornándose en tradición, ha tenido muy buena aceptación el en segmento de mercado extranjero, sin embargo, este sector también ha sido afectado por las crisis sanitaria y económica, falta de apoyo gubernamental, aplicación de estrategias de

productividad y competitividad mal enfocadas, barreras de entrada, entre otros, estos aspectos negativos, no solamente afectaron a las pequeñas empresas sino a las grandes empresas, comercios e industrias en general.

En este sentido, el hecho de evaluar la estrategia empresarial, y determinar su incidencia en la productividad, puede ir definiendo el nivel de operación óptimo a aplicar y los recursos realmente necesarios y efectivos (Medina, 2016), cabe mencionar que estos factores incidentes en la economía, alertan a las diferentes organizaciones a que estén preparadas para enfrentar esas exigencias y requerimientos de consumidores con diferentes comportamientos o características enfocados desde una economía de mercado.

Bajo este lineamiento, en referencia al comportamiento del consumidor, en la actualidad priman diferentes gustos y preferencias, pero también el poder adquisitivo basados en la calidad y competitividad de los productos, es lo que se denomina cliente exigente. En épocas anteriores, el productor tenía el mercado a su disposición, incluso fijando precios sin criterio técnico, el consumidor poco a poco ha ido evolucionando en sus hábitos de compra, tornándose cada vez más exigente (Paladines, Valverde y Cabrera, 2012).

A través del tiempo, las pequeñas empresas enfocadas en la producción del mueble, han ido incrementando paralelamente a los avances de las tecnologías de la información y la comunicación, por este motivo, existen empresas han optimizado sus procesos productivos y de ventas sustentados en plataformas tecnológicas las mismas que han permitido a muchas empresas aplicar investigación y desarrollo en el ámbito forestal. Bajo este lineamiento, es importante el conocimiento de las tácticas forestales, éstas han contribuido en la identificación de gran variedad de especies adecuadas para la elaboración de muebles dando como resultado una gran diversidad de tipos, modelos y clases (Mogrovejo y Vásquez, 2016).

Ante lo expuesto, uno de los sectores económicos donde la competitividad juega un papel predominante, es aquel que abarca a las empresas que se dedican a la producción de muebles de madera en el sur del Ecuador, provincia del Azuay, cuya cabecera cantonal es la ciudad de Cuenca con una población promedio de 614 .539 habitantes, de acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), esa cifra reflejó 109. 954 individuos adicionales en referencia al censo efectuado en el año 2010. Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO, 2018) considera prioritario que el sector maderero se fortalezca, dinamizando la

economía nacional. De acuerdo al Plan Nacional de Inversiones del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), el sector forestal es fundamental para generar inversiones además de ofrecer mayor potencial de crecimiento y desarrollo en el país. La contribución del bosque supera los 600 millones por año, por lo que, su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) es aproximadamente del 3.2 %.

En la actualidad, a pesar de los grandes embates de las crisis que afectan a la humanidad, la competitividad es un elemento diferenciador muy importante en la que la mayoría de las empresas convergen en una lucha constante por prevalecer en los diferentes mercados. Estos factores han generado que los administradores, a través de su modelo gerencial, apliquen estrategias competitivas, apoyadas por un óptimo manejo de la gestión empresarial, hacen frente posiblemente a una gran demanda de bienes y servicios en un mercado actual afectado por diversas crisis.

En lo referente a la gestión de comercialización, en la actualidad priman diferentes gustos y preferencias basados en la calidad y competitividad de los productos, en épocas anteriores, el productor tenía el mercado a su disposición, incluso fijando precios sin criterios técnicos de gestión, el consumidor poco a poco ha ido evolucionando en sus hábitos de compra, tornándose cada vez más exigente (Paladines, Valverde y Cabrera, 2012).

Con base en estos criterios, las empresas tienden a fortalecer los factores de gestión empresarial, por ello, Solleiro y Castañón (2005), citados por Mora, Vera y Melgarejo, (2013), afirman que la competitividad es la capacidad de una empresa para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas y mejores estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad. Es la capacidad entre empresas para participar en negociaciones con diferentes organizaciones y otras compañías dentro de su ambiente en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores afectado por políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales. A lo largo del tiempo, la industria del mueble ha crecido juntamente con los avances tecnológicos; así como el conocimiento de técnicas forestales que han ayudado a la identificación de un mayor número de especies aptas para la fabricación de muebles; lo que da como resultado una gran diversidad de diseños y clases (Mogrovejo y Vásquez, 2016).

Ante lo expuesto, uno de los sectores económicos donde la competitividad juega un papel predominante es la industria de muebles de

madera en el sur del Ecuador, provincia del Azuay, su cabecera cantonal es la ciudad de Cuenca cuya población corresponde a 614 .539 habitantes, de acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Esa cifra representó 109. 954 personas más con relación al censo realizado en el 2010.

Ante este panorama, un aceptable número de empresas han logrado alcanzar la exportación de muebles a través de la aplicación de factores de gestión empresariales, otorgando más énfasis en un enfoque respecto a la optimización y control de los costos de producción, una eficiente gestión de comercialización, en la innovación, en la tecnología, que desembocan en la creación de estrategias de marketing basados en objetivos operativos generados a través de procesos de diagnósticos reales, estas acciones generarían posiblemente incrementos en la productividad en las Mipymes en el sur del Ecuador.

Según El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO, 2018) considera prioritario que el sector maderero se fortalezca, dinamizando la economía nacional. De acuerdo con el Plan Nacional de Inversiones del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi), el sector forestal es importante para generar inversiones y uno de los que ofrece mayor potencial de crecimiento y desarrollo en el país. El aporte del bosque supera los 600 millones por año, por lo que, su contribución al PIB es aproximadamente del 3.2 %.

Ecuador por su ubicación geográfica, posee innumerables especies maderables que se comercializan en gran cantidad para la elaboración de artículos, cabe destacar que debido a la elevada cantidad de la materia prima ecuatoriana existe un potencial muy grande para el desarrollo de la industria de transformación primaria de la madera, tableros de conglomerados y pulpa y para la transformación secundaria (Muebles y papel). Las principales provincias que más se dedican esta actividad según Pro-Ecuador (2015), de acuerdo a la tabla 1, la ciudad de Cuenca al ser capital de la provincia del Azuay, se ubica en el tercer lugar en producción de muebles de madera con un promedio de 543 empresas, 27 aserraderos, y un promedio de 4 empresas dedicadas a producir materia prima básica o tableros en base de madera.

Tabla 1. *Provincias dedicadas a la actividad de muebles año 2015*

	Aserrado y acepilladura de madera	Fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera	Fabricación de Muebles
	Materia Prima Bruta	Materia Prima Básica	
Pichincha	41	44	1309
Guayas	19	8	1000
Azuay	27	4	543
Tungurahua	26	4	328
Imbabura	3		199
Manabí	11		317

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Pro-Ecuador (2015).

## Marco Teórico

### *La competitividad*

Adam Smith, reconocido escritor economista, publicó en 1776, el libro titulado “La riqueza de las Naciones”, en donde plasma sus estudios acerca de las ventajas absolutas y comparativas entre países o empresas y que muchos autores en la actualidad lo relacionan con las ventajas competitivas en marketing., desde entonces, el tema de la competitividad ha sido el centro de análisis de los negocios (López, Marín & Sáez, 2011). Sin embargo, su verdadero término se comenzó a emplear a partir del siglo XVIII por David Ricardo en 1817, como un concepto relacionado a la ventaja comparativa de la producción y la ventaja absoluta en función de los precios para una economía del mercado de un país con otro (Gómez, 2011).

Con base a este entorno, varios autores recientes, se han involucrado en abordar el constructo desde una óptica más amplia y compleja, con un soporte técnico, sociopolítico y cultural (Becerra, 2017). De acuerdo con Foro Económico Mundial (2009), el concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la

inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento.

Es necesario establecer que los conceptos de competitividad y productividad no tienen el mismo significado, se puede decir que son complementarios, ya que para que exista competitividad se requieren bases sólidas de productividad medidas a través de indicadores entendibles y debidamente cuantificables (Suárez, 2005). Así también, de acuerdo con lo expresado en los conceptos anteriores, la competitividad es un elemento necesario para el desarrollo de una nación y por ende de las empresas. Como resultado de lo anterior, surgen distintos conceptos acerca de la competitividad que representan un marco referencial bastante amplio. Entre las principales definiciones se encuentra la de la Real Academia Española, la cual define a la competitividad como aquel que es capaz de competir o que tiene la capacidad de competir (Labarca, 2007).

Bajo estos parámetros enfocados en los costos y la gestión de la comercialización, diferentes investigaciones realizadas en la última década, acerca de las causas y consecuencias del nivel bajo de competitividad, han encontrado diversos problemas que afectan el buen desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas. Éstas van desde la excesiva confianza de la mayoría de los empresarios y administradores en el mercado, hasta la falta de preparación en modelos de gestión exitosos en época de crisis económicas y sanitarias, falta de estrategias de comercialización, incluidos la ausencia de capacitación e impulso a la tecnología, entre otros (Sánchez, Osorio y Baena, 2007).

El factor competitividad, es un indicador muy analizado a nivel global, a nivel de país o a nivel empresarial, en donde a través de estrategias de gestión aplicadas se generan las ventajas competitivas, las mismas que tienen que ser sustentables y sostenidas, razón por la cual, la competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos. Asimismo, la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores. (Labarca, 2007).

Algunos de los indicadores publicados en materia de competitividad, sirven de guía para que administradores, gerentes, incluso el mismo gobierno, puedan implementar políticas eficientes en sus modelos de gestión respecto

de que puedan atender factores relacionados con la capacidad del capital humano y eficiente gestión de comercialización de productos o servicios, la capacidad de atracción de nuevos segmentos de mercado, incrementar el nivel de inversiones, desarrollo tecnológico; lo cual crea una sana competencia entre actores del mercado por mejorar sus políticas, identificando las mejores prácticas, según sea el caso (Canales, 2007).

Bajo estos parámetros, la relación entre estrategias, comercialización y competitividad se manifiesta a través de las conclusiones de algunos autores Jiménez, Domínguez y Martínez (2009), consideran que, en la búsqueda de la competitividad, la innovación juega un papel importante, siempre que se establezca en estrecha relación con la estrategia, y esta última a su vez fortalecida con la optimización del costo, pero sin dañar la calidad, El concepto actual de la actividad innovadora considera un concepto holístico, integral, donde el éxito competitivo depende de la estrecha relación entre la producción, la comercialización, la investigación y desarrollo, la esencia estriba, en construir una infraestructura para la innovación constante elevando los niveles de competitividad.

Bajo estos parámetros, actualmente el contexto de la competitividad en las Mipymes, también se ampara la teoría de la Competitividad Sistémica (Ibarra, González y Demuner, 2017), El concepto de competitividad conlleva la creación de competitividad sistémica, la cual se basa en tres pilares: a) el desarrollo de sistemas de innovación que aceleren la acumulación de capacidad tecnológica, (b) el apoyo a la diversificación y la creación de encadenamientos productivos, y (c) la provisión de servicios de infraestructura de calidad. (Suñol, 2006). Ante estas acepciones, se puede manifestar que estos tres aspectos mencionados basados en la teoría de la competitividad sistémica, se ajusta con pertinencia a los factores de gestión empresarial abordados en el presente estudio y que afectan a los niveles de competitividad en la industria de madera en el sur de Ecuador, y está relacionada además con la innovación y tecnología en la elaboración de muebles, así como en lo referente a la gestión de la calidad, utilizando economías de escala con la finalidad de optimizar costos de producción.

Por lo expuesto, el tema de la competitividad se ha venido planteando desde ya hace algunos años atrás, donde su verdadero nivel de importancia estuvo enmarcado por las condiciones cambiantes del mercado global, las cuales demandaban a las empresas de nuevas estrategias que les permitieran

mantener una posición y participación más constante dentro del mismo mercado López y Marín citados por Becerra (2017).

### *El Costo*

Continuando con este mismo lineamiento, se relaciona en primera instancia la variable costo, al respecto se puede manifestar que, si no existe una reducción del costo fijo unitario a corto o mediano plazo por efectos de optimización y control de los costos, no puede haber estrategias de comercialización en especial en lo referente los precios fijos y por ende la creación de una ventaja competitiva sostenible y sustentable la misma que llega al cliente de manera satisfactoria, ofreciendo un producto con precios asequibles y una excelente calidad) generando relaciones a largo plazo con los clientes (Fidelización) gracias a niveles de competitividad aceptables en la industria, (Henríquez, Burgos, Ignacio, 2015), por esta razón, es importante comprender la concatenación que existe entre estas variables, que para el presente proyecto se denominan factores de gestión empresarial, al combinarlos adecuadamente a través de estrategias las empresas caminan al éxito por incremento en el nivel de competitividad.

En este sentido, Gómez (2012) afirma que, a la hora de ejecutar las actividades productivas en las empresas, el personal enfrenta limitaciones que tienen que ver con la formación y experiencia que hacen que las competencias con las que cuentan, no sean las suficientes para facilitar el aprovechamiento óptimo de los recursos de producción, de ahí que la productividad se vea afectada por lo que conlleva a la elevación de los costos de producción, y en consecuencia se fijen precios de venta superiores con un margen de contribución menor, por esta razón, se considera importante analizar las estrategias de comercialización que aplica la industria de muebles de madera, con el objeto de proponer tácticas que permitan mejorar la administración del recurso humano y prever el incremento de los niveles de venta que involucra productividad, con miras a obtener mejor manejo del costo de la mano de obra vinculada a la producción en las Mipymes. En el entorno de las pequeñas empresas, la variable costos tiene una gran significancia por la complejidad con la que debe ser administrada para alcanzar un buen desempeño financiero como resultados de la productividad de los recursos involucrados en los procesos, de manera que se logre la competitividad en los mercados apoyado por una buena gestión de comercialización. (Gómez, 2012).

### *Gestión de la Comercialización:*

En este apartado, es necesario comprender el papel predominante de la gestión de la comercialización enmarcada en el Marketing en las Mypimes, ésta es aquella que dinamiza el mercado y a su vez a la empresa, convergiendo en una constante comunicación, sin un sistema de comercialización eficiente, se estanca o frena el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial. La estrategia de marketing debe reconocer clientes, consumidores, canal, competencia y la misma empresa, así como definir en cada una de estas áreas los objetivos a largo plazo que responden a la estrategia del negocio. (Meyer y Villanueva, 2020).

Desde otra arista fundamental relacionada a los factores de gestión, se analiza el proceso de marketing y sus pertinentes estrategias de comercialización, las mismas que van a depender de cada sector, contribuirá de manera crucial a los procesos de incremento de los niveles de competitividad en las empresas. Partimos con estrategias de Investigación de Mercados, luego de la obtención de la información sobre cada segmento, la empresa escogerá a cuál o a cuáles segmentos va a dirigirse, se supone que existe un análisis del perfil del consumidor en base al tipo de producto o servicio que se oferta.

Bajo este contexto, existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta. Primera, el mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la organización. La segunda norma es hacer concordar la oportunidad de mercado representada por el mercado meta y los recursos de la compañía. A la larga, los negocios deben generar una ganancia para sobrevivir. Esta afirmación tan obvia se traduce en nuestra tercera norma de selección de mercado. La cuarta norma es que una compañía debe buscar un mercado en el que los competidores sean pocos o débiles (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

Belío & Sainz, (2007) sugieren que la aplicación de las estrategias tácticas o la mezcla de mercadotecnia, o marketing mix será un gran aporte para el posicionamiento de las empresas en los nuevos mercados, dentro de las estrategias de las 4 c's, existen las estrategias de la 4 c's, frente a producto, se tiene consumidor, frente a plaza obtenemos la conveniencia de mercado, frente a promoción se tiene comunicación efectiva, y por último frente a precio, quizá una de las estrategias más importantes, se tiene el costo (que al

optimizarlo estratégicamente , la tendencia es elevar los niveles de competitividad.

En este contexto, la mayoría de empresas, sus administradores han visto la necesidad de aplicar estrategias que logren controlar y optimizar sus costos de producción, sin embargo, muchos no logran identificar el procedimiento de lograrlo, se sabe a ciencia cierta, incluso empíricamente, que, con un menor costo unitario, el precio se vuelve competitivo, se puede disponer de un margen de contribución aceptable para promocionar el producto y marca, pero muchos empresarios desconocen cómo aplicar las estrategias adecuadas par a lograr este objetivo, por lo tanto, el propósito de incluir la optimización de los costos en la presente investigación, es justamente para contribuir a la mejora de los niveles de competitividad de las empresas a través de estrategias de precios accesibles y óptima calidad(Botero, 2012).

Por su parte, Barreiro (2010) afirma que las ventajas en costos buscan ofertar productos similares a los de otras empresas, pero a un costo menor. La estrategia de liderazgo en costos normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos y no varias empresas luchando por esa posición. Cuando hay más de un líder aspirante, la rivalidad es normalmente dura porque cada punto de participación se considera básico, a menos que una empresa pueda persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, sino la consecuencia en la utilidad puede ser desastrosa.

Ante lo expuesto, existen varios estudios que han demostrado que, al aplicar oportunamente una estrategia, logra optimizar el costo de manera sostenible, reflejando sus impactos positivos en los beneficios económicos de la organización a través de un excelente proceso de comercialización. Tradicionalmente el análisis de la organización ha considerado que la consecución de ventajas competitivas básicas (Arango, 2009) en determinado sector de la actividad económica se logra a través de la diferenciación o el liderazgo en costos. La estrategia de bajo costo supone que el precio es el principal medio de competir entre empresas, y que este depende, en última instancia, de la administración eficiente de los costos (Bermeo & Bermeo, 2005).

En lo referente a la relación de los costos con la calidad, la comercialización y competitividad, Arango (2009) menciona que es de trascendental importancia, adoptar la nueva filosofía de conciencia de la calidad, así como reconocer la relación del trabajo en calidad con los costos de la empresa, cuando afirma que con la implantación de la calidad, en

las empresas los costos disminuyen debido a menos reprocesos, menor número de errores, menos demora y obstáculos, mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales. Para ello las empresas que en la actualidad buscan el éxito empresarial, deben controlar sus costos, debido a que la posición de costos bajos proporciona a la empresa rendimientos superiores al promedio en su industria, haciendo frente lógicamente a la presencia de potentes fuerzas competitivas. Además, proporcionan una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después de que ellos hayan minimizado las utilidades (Porter, 2007).

Continuado con este criterio, se puede generar o proponer indicadores de gestión con el objetivo de reducir costos, las siete actividades siguientes deben llevarse a cabo en forma simultánea, siendo el mejoramiento de la calidad la más importante. Las otras seis actividades importantes con base en la reducción de costos pueden considerarse como parte de la calidad del proceso, en un sentido amplio, mejorar la calidad, mejorar los niveles de productividad con el aprovechamiento de los recursos, reducir los niveles de inventario, acortar la línea de producción, reducir el tiempo ocioso de la maquinaria, reducir el espacio, aplicar estrategias de comercialización efectivas, reducir el tiempo del ciclo, aplicaciones de índices e indicadores. González y Bermúdez (2010) manifiestan que la forma como las empresas en general utilizan la información es un elemento que determina las ventajas competitivas sostenibles entre las empresas.

Ante esta situación, las ventas se convierten en un eslabón decisivo entre la empresa y los clientes, es el puente que comunica a estos dos sectores, a través de transferencia de información de negocios hacia el cliente (material publicitario, promociones, entre otros) y al mismo tiempo defendiendo los intereses de la empresa a la que pertenece (Kotler et al, 2008). La distribución considerada como una función clave para las empresas está dentro del concepto de logística que da a los negocios reglas para el control adecuado de los elementos de aprovisionamiento y distribución que impactan en la satisfacción del cliente, y en sus costos y beneficios.

Bajo este contexto, dentro del marketing mix, uno de los factores determinantes es la promoción, al mismo tiempo promocionar es comunicar, por lo tanto, el factor de comercialización juntamente con los otros factores de gestión empresarial, contribuyen a que la empresa llegue a cumplir sus objetivos. Colmont y Landaburu (2014) manifiestan que el marketing analiza la

gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y finalizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. El marketing ha sido desarrollado con la finalidad de contribuir a la satisfacción de las necesidades del mercado a cambio de beneficios para las empresas. Es una herramienta que sin lugar a duda es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados a nivel local e internacional (Porter, 2007).

## **Estrategia Metodológica**

### *Tipo de investigación*

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva correlacional y explicativa, ya que pretende establecer una descripción y correlación de datos para probar las hipótesis oportunamente planteadas, donde el enfoque descriptivo tiene el propósito de medir o especificar las propiedades, dimensiones o características de algún fenómeno de estudio; y, el enfoque correlacional, intenta medir el grado de asociación existente entre dos o más variables en un contexto en particular y la manera en que interactúan entre sí.

La Investigación descriptiva, señala cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, describe los perfiles de los administradores de las Mipymes, se recolectan datos sobre modelos de gestión empresarial relacionados con los costos y comercialización, sin embargo la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos con su tabulación, sino que se relaciona con varios aspectos condicionantes reales, prácticas que tienen validez, opiniones de los encuestados, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha (Hernández, et al, 2010)

### *Pregunta central de investigación*

¿Cuáles son los dos factores de gestión empresarial que impulsan los niveles de competitividad de las Mipymes de producción y distribución de la industria de muebles de madera en el sur del Ecuador?

## Metodología

Referente a la metodología, se ha definido la presente investigación con enfoque cuantitativo, por cuanto partiendo del marco teórico como una cuestión de revisión exhaustiva de la literatura que posibilita la construcción de una perspectiva teórica que puede en algún momento ser el gran proveedor de ideas e incluso dar pautas para dar un giro a la investigación y posibilita el enunciado del problema de investigación. Es el método científico con orientación deductiva el más apropiado para este tipo de trabajos y el diseño del estudio es no experimental en tanto no requiere de pruebas de laboratorio o indagaciones reactivas (Rivero, 2013).

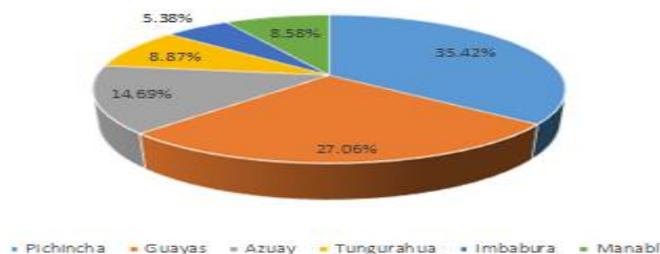
### *Población, marco muestral y muestra*

En este apartado, se describirá el desarrollo del cálculo del tamaño de la muestra haciendo énfasis en la fuente de la cual se ha obtenido la información, en el caso del presente estudio, se ha obtenido información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2010), así como PROECUADOR (2015).

Por lo expuesto inicialmente, la población de estudio son las empresas que elaboran muebles de madera en la provincia del Azuay, con un total de 543 unidades productivas. Según los datos del Diario el Telégrafo de la ciudad de Guayaquil Ecuador (2019), en una de sus publicaciones, manifiesta que de la mayoría de estas empresas de muebles y madera se encuentran en el sur del Ecuador, para el presente estudio se realizaron 65 encuestas a empresarios o administradores.

Según datos de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico (EDEC), la fabricación de muebles en el sur del país (Guayas y Azuay) genera aproximadamente \$ 70 millones al año y el 60% de la facturación de esta industria en el país. Además, genera más de 6.000 puestos de empleo (figura 1).

Figura 1. *Principales provincias fabricantes de muebles*



Fuente: Adaptado de Pro-Ecuador, 2015

Con base a lo anterior, y entrando en una especie de marco conceptual acerca de la población y muestra, Otzen y Manterola (2017) explican que la representatividad de una muestra, permite extrapolar y, por ende, generalizar los resultados observados en ésta, a la población de estudio, para el caso del presente estudio, dicha población comprende las Mipymes de la industria del mueble de madera en la Provincia del Azuay, sur del Ecuador.

En referencia a la tabla 1, la provincia del Azuay, es la tercera en producción de materia prima y fabricación de muebles de madera, según Proecuador, existe un promedio de 543 empresas dedicadas a esta actividad, por lo que, para el presente estudio, se tomará este valor como la población ( $N = 543$ ).

### *Cálculo y tamaño de la muestra*

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, al ser la muestra aquel subgrupo de la población del cual se recolectan los datos, y al mismo tiempo ser representativo de dicha población, en el presente estudio se realizará a través del muestreo probabilístico, de acuerdo a la tabla 1, todos los elementos de la muestra a estudiar corresponde a 543 empresas productoras de muebles de madera en el sur de Ecuador, provincia del Azuay, comprenderán aquellos elementos que tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Dentro de las técnicas del muestreo probabilístico, se utilizará el aleatorio estratificado.

Las 543 empresas de la provincia del Azuay se encuentran distribuidas en los cantones de Cuenca, Gualaceo y Chordeleg. El levantamiento de información se realizará en primera instancia, en la Ciudad de Cuenca, ya que existen 400 empresas con mayor aceptación en el mercado, una inversión

adecuada y mayor capacidad de producción, sin embargo, no quiere decir que aquellas empresas estén muy bien en el mercado, siempre van a necesitar un estudio en la que a través de estrategias de diagnóstico y tácticas, puedan mejorar aún más sus niveles de competitividad, se obtendrá además información de 108 empresas de los cantones de Gualaceo, finalmente Chordeleg, ya que estos cantones son más artesanales y la mayoría se compone de 35 empresas pequeñas que necesitan el impulso hacia niveles de competitividad sostenibles.

Por lo expuesto, el muestreo estratificado permite el análisis de los resultados de cada sector que conforman la población de estudio, y estará en función de la proporción de integración en la muestra, por lo tanto, se supone que las conclusiones basadas en las estimaciones deberán ser más precisas (Lohr, 2000). La técnica del muestreo aleatorio estratificado debe sincronizarse con la información obtenida de las encuestas, sobre la efectividad de esta técnica al tratarse de poblaciones similares o de igual características, es decir que los estudios y posterior resultado deben ser el reflejo de la población total de la región de estudio (fig. 2).

Figura 2. *Región del objeto de estudio*



Fuente: tomado de [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu)

De acuerdo con la investigación de Rositas (2014), previo al cálculo del tamaño de la muestra apropiado para la reelección de los datos en la investigación de campo, es imprescindible la determinación del tamaño de la población objetivo con relación al problema de investigación. En efecto, la presente investigación, utiliza las escalas de Likert o de intensidad y un tamaño

poblacional conocido para una población finita la misma que se da cuando se conoce el total de unidades de observación que la integran, Aguilar (2005). Para calcular el tamaño de la muestra, procedemos a trabajar con las siguientes expresiones en donde no corresponde a la muestra teórica, y n corresponde a la muestra real.

$$1) \quad n_0 = \left( \frac{z}{\varepsilon} \right)^2 * p * q$$

$$2) \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$n_0$ : Cantidad teórica de elementos de la muestra.

$n$ : Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.

$N$ : Número total de elementos que conforman la población, tomado de la base de datos de clientes de las principales agencias de la empresa.

$z$ : Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada, es decir estará en función del grado de confiabilidad asumido.

Para una probabilidad del:

99 % -----  $z = 2,58$

95 % -----  $z = 1,96$

(Estandarizado, el más empleado)

90 % -----  $z = 1,64$

Por lo tanto, se utiliza el valor  $z = 1,96$

$\epsilon$ : Error asumido en el cálculo. Toda expresión que se calcula contiene un error de cálculo debido a las aproximaciones decimales que surgen en la división por decimales, error en la selección de la muestra, entre otras, por lo que este error se puede asumir entre un 1 hasta un 10 %; es decir, que se asume en valores de probabilidad correspondiente entre un 0.01 hasta un 0.1. No obstante, se propone la siguiente tabla para valores óptimos del error para el cálculo del número de estratos de una muestra:

- Para  $3 \leq N \leq 10$  se asume  $\epsilon = 0.1$  (un error del 10 %).
- Para  $N > 10$  se asume  $\epsilon = 0.05$  (un error del 5 %), rango en el cual se encuentra nuestro análisis, ya que el valor de la población es un total de 543 empresas fabricantes de muebles de madera (N).

q: Probabilidad de la población que no presenta las características.

Este es un parámetro muy importante, debido a que mediante el mismo se asume qué porcentaje de la muestra no puede presentar las mismas características de la población, debido a diversos factores subjetivos y objetivos de los individuos (comportamiento del consumidor) u objetos que conforman la población, según estudios realizados se propone la siguiente tabla:

- Para  $3 \leq N \leq 19$  ----- Se asume  $q = 0,01$  (un 1 %).
- Para  $20 \leq N \leq 29$  ----- Se asume  $q = 0,01$  hasta  $0,02$  (del 1 al 2 %).
- Para  $30 \leq N \leq 79$  ----- Se asume  $q = 0,02$  hasta  $0,05$  (del 2 al 5 %).
- Para  $80 \leq N \leq 159$  ---- Se asume  $q = 0,05$  hasta  $0,10$  (del 5 al 10 %).
- Para  $N \geq 160$  ----- Se asume  $q = 0,05$  hasta  $0,20$  (del 5 al 20 %).

En el caso de este estudio, el valor asignado a esta variable es 5%, el mismo que se encuentra en el rango:  $80 \leq N \leq 159$ ; se asume  $q = 0,05$  hasta  $0,10$  (del 5 al 10 %).

p: Probabilidad de la población o universo que presenta las características, es decir, significa la probabilidad que tiene la muestra de clientes en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por:

Como  $p + q = 1$  (Probabilidad máxima); por lo tanto

Al substituir la formula con los datos se presenta el siguiente resultado

N: 543 Mipymes en la provincia del Azuay  
Z: 95% =1,96.

$\epsilon$ : 0,05

q: 0,05

- Para  $80 \leq N \leq 159$  ---- Se asume  $q = 0,05$  hasta 0,10 (del 5 al 10 %).

p: 95%

$$P = 1 - 0,05 = 95\%$$

a) Cálculo de  $n_0$  o muestra teórica

Sustituyendo en la ecuación (1) se calcula dicho valor:

$$n_0 = \left( \frac{z}{\epsilon} \right)^2 * p * q = \left( \frac{1.96}{0.05} \right)^2 * (0.95) * (0.05) = 72.99$$

Muestra teórica;  $n_0 = 72.99$

b) Cálculo de  $n$ : muestra real

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{72.99}{1 + \frac{72.99}{543}} = 64,34 = 64$$

Muestra real (Total encuestas);  $n_0 = 64,34 = 65$

## Resultados

Tabla 2. Correlaciones variables agrupadas

		COMPETITIVIDAD	CONTROL COSTOS	COMERCIALIZACIÓN
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	1	,295*	,119
	Sig. (bilateral)		,017	,347
	N	65	65	65
CONTROL COSTOS	Correlación de Pearson	,295*	1	,569**
	Sig. (bilateral)	,017		,000
	N	65	65	65
COMERCIALIZACIÓN	Correlación de Pearson	,119	,569**	1
	Sig. (bilateral)	,347	,000	
	N	65	65	65

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Al observar la tabla 2, referente al análisis de correlaciones en escala general, las variables independientes tienen una óptima correlación entre ellas, la variable Costos tiene una correlación significativa de 0.569 con la variable Comercialización con un nivel de significancia de 0.0002 muy inferior a 0.05, de la misma manera con la variable control de Costos tiene una correlación de 0.295 y un nivel de significación equivalente a 0.017.

Tabla 3. Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			95,0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	T	Sig.	Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
(Constante)	3,704	,784		4,727	,000	2,136	5,272		
CONTROL COSTOS	,375	,174	,378	2,155	,035	,027	,723	,488	2,050
COMERCIALIZACIÓN	-,030	,163	-,033	-,183	,855	-,357	,297	,453	2,208

a. Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

La tabla 3 de coeficientes refleja un modelo ajustado de Regresión Lineal Múltiple de la investigación. Las columnas de pruebas t y sus niveles de significación sirven para identificar las variables significativas que contribuyen

a explicar la variable dependiente (Significación mejor a 0.05). Para que no haya multicolinealidad la tolerancia debe ser alta.

Tabla 4. *Resultados del modelo*

Variables	Sig	Resultados
X1 Control de costos	,035	No se rechaza
X5 Comercialización	,855	Se rechaza

Fuente: Elaboración propia

Con base a lo expuesto y de acuerdo a la tabla 4, se observa que la variable predictora Control de Costos, es estadísticamente significativa (0.035), sin embargo, a través de estudios empíricos, la variable independiente Gestión de la Comercialización tiene su influencia en la competitividad en condiciones económicas y sociales normales, pero por el impacto de crisis sanitaria ocasionado por el Covid-19 se presenta este escenario en el cual los administradores dan prioridad a estrategias de control de costos (Porter, 2007). Cabe manifestar que la variable comercialización analizada con el programa Gpower, se obtiene un coeficiente de correlación muy aceptable.

Al relacionar los resultados del modelo con el marco teórico, el análisis realizado por Michael Porter (2017) en el que explica que las empresas que continuamente buscan el éxito empresarial, deben controlar sus costos, siendo este factor de gestión uno de los principales que abarca al resto de variables, debido a que la posición de costos bajos proporciona a la organización rendimientos superiores al promedio en su industria, haciendo frente lógicamente a la presencia de potentes fuerzas competitivas.

El modelo de Regresión Lineal Múltiple Uniecuacional obtenido

$$\text{Competitividad} = 3.704 + 0.375 * \text{Costos.}$$

La hipótesis general determina que los factores de gestión empresarial que influyen en la competitividad de la Mipymes en la región sur de Ecuador son: Control de costos y gestión de la comercialización. La tabla 3 ratifica que la variable Control de Costos es estadísticamente significativa con un p-valor menor a 0,05 e impulsan la competitividad de las empresas de muebles de madera en la región sur de Ecuador.

## Conclusiones

Luego de la investigación realizada, se puede manifestar que existe una influencia de los factores de gestión empresarial en la competitividad de las Mipymes en especial el control del costo y la comercialización. Es importante realizar estudios situacionales o de diagnóstico en las empresas, determinado en primera instancia las denominadas estrategias de diagnóstico: Ofensivas, defensivas, de ajuste y de sobrevivencia. Cabe manifestar que estas empresas contribuyen al desarrollo económico de las regiones las mismas que darán la pauta para empezar a mirar con claridad el norte que se debe seguir para luego aplicar estrategias tácticas y técnicas derivadas por el marketing mix, así como las estrategias genéricas de Porter (2017), en especial aquella referente al liderazgo en costos y a la productividad.

Bajo este contexto, a través de los resultados obtenidos en la investigación, se observa que los resultados brindan información relevante con la cual se puede hacer interpretaciones de acuerdo a cada una de las variables tanto dependiente (competitividad) como independientes (Control de Costos y Gestión de la Comercialización). las mismas que tienen una significación estadística media, aunque se verificó a través de GPower 3.2.9.1 (análisis de la potencia estadística) que si existe correlación de la variables predictoras con la competitividad, a excepción de la variable costo que si es estadísticamente significativa, servirán para emitir conclusiones y dar respuesta a la pregunta de investigación planteada. Con la significación de esta variable se confirmaría lo planteado en la hipótesis, comprobando que los factores de gestión empresarial si influyen la competitividad de la empresa particularmente la variable control de Costos.

Ante lo expuesto, existen dos situaciones, el antes y el después del Covid-19, a través de conversaciones y acercamientos con los pequeños empresarios, al inicio de la investigación estaban decididos muchos de ellos a invertir en tecnología, capacitación al personal, gestión de calidad. Sin embargo, en un segundo momento, es decir durante la pandemia, se dio un revés en los criterios en la mayoría de empresarios por efecto de la crisis sanitaria, el incremento del desempleo, pérdida del poder adquisitivo, depreciación del salario, confinamiento entre otros factores adversos han llevado a los microempresarios y administradores a pensar que solamente el control u optimización del costo contribuiría a una reivindicación financiera en las empresas.

Finalmente, es necesario entender que las crisis hacen a las personas más creativas, es necesario exhortar a los empresarios que existen estrategias competitivas que dan como resultado la prevalencia en un mercado afectado por las crisis.

## Referencias

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Arango-Cardona, L. J. (2009). Importancia de los costos de la calidad y no calidad en las empresas de salud como herramienta de gestión para la competitividad. *Revista Ean*, (67), 75-94.
- Barreiro, A. (2010). La información contable para las estrategias empresariales: un instrumento para la innovación. Recuperado en línea: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/851/Liderazgo%20en%20Costos.htm>
- Becerra, B. (2017). *Competitividad en las MIPYMES de Puerto Vallarta, Jalisco*
- Belío-Galindo, J. L., & Sainz, A. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer.
- Bermeo Muñoz, J. R., & Bermeo Muñoz, E. A. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios gerenciales*, 21(94), 81-103.
- Botero, M. (2012). *La estructura de costos de un negocio*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/las-estrategias-de-reduccion-de-costos.html>.
- Canales, D., Madrigal, L., Saracho, A., y Valdés, C. (2007). *El Tamaño Importa: Las Políticas Pro Pymes y la Competitividad. (United States Agency Report)*. Fundación para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas, Fundación IDEA, A.C.
- Colmont Villacrés, M. F., & Landaburú Tufiño, E. B. (2014). *Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA SA distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis)*.
- Gómez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación. *Red Tercer Milenio*, 1-92.
- Gómez Niño, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Revista EAN*, (70), 167-180
- González, P., & Bermúdez, T. (2010). Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipymes en Cali, Colombia. *Contaduría y administración*, (232), 83-108.
- Henríquez Larrarte, R., Burgos, O., & Ignacio, R. (2015). Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 8(23).
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., y Demuner Flores, M. D. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos, Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.

- Jiménez C. y Domínguez M. (citado por Castellanos 2009). *Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México*. Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ang, S. H., Leong, S. M., Tan, C. T., & YAU, O. (2008). *Principles of marketing: An global perspective*.
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Lohr, B., Dooling, R. J. & Dent, M. L. (2000). *Hearing in birds and reptiles*. In Comparative hearing: Birds and reptiles (pp. 308-359). Springer, New York, NY.
- López, J. E. N, Martín, L. Á. G., & Sáez, P. L. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi.
- Medina, J. E. (2016). El cambio en la estructura de la industria de confección en Colombia, la subcontratación y el desarrollo de proveedores. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 16(30), 137-144.
- Meyer, L. A., y Villanueva, J. V. (2020). *La comunicación interna como herramienta estratégica de la gestión organizacional en los nuevos emprendimientos y startups*. Caso: película pasante de moda.
- Mogrovejo M., y Vásquez M. (2016). *Caracterización y análisis de la Cadena De suministros de muebles de madera en Ecuador, periodo 2015*
- Mora E., Vera M., Melgarejo Z, (2013). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International journal of morphology*, 35(1), 227-232
- Paladines, L., Valverde, E. L., y Cabrera, O. G. (2012). El proceso de Mercadotecnia y la Gestión de Comercialización de Bienes y Servicios. *Loja-Ecuador*, 31, 32-40.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 85(11), 69-95.
- Rivero, D. (2013). *Metodología de la investigación*.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *Innovaciones de negocios*, 11(22), 235-268.
- Sánchez, J., Osorio, J., y Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia et technica*, 1(34).
- Stanton, W. J., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos De Marketing*; Editorial McGraw-Hill. Recuperado de: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-demarketing-stanton-14edi.pdf>.
- Suárez, M. (2005). La inserción de la pequeña y mediana empresa en el comercio exterior mexicano: Un modelo de competitividad sistémica. (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*.