DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

"Factores críticos que inciden en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el sector servicios de control de plagas en la ciudad de Guayaquil en el período 2015 – 2018"

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de desarrollo

Programa de Maestría

Maestría en administración de empresas mención en sostenibilidad en sectores

Título a obtener:

Magister en administración de empresas mención en sostenibilidad en sectores

Autor (a):

Richard Almeida Barcia

Tutor (a):

Mónica Larrea Paredes

Guayaquil – Ecuador

2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, a mis padres por darme la vida y plantar en mí la semilla del aprendizaje y las ganas de seguir avanzando en mi profesión.

A mi esposa, por apoyarme en los momentos duros en los trabajos, tutorías y clases. Por la paciencia de espera para estar juntos, aplazando sus sueños para celebrar mis logros.

A mis hijas, con mucha ternura y con el mejor deseo que tengan éxitos en la vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y por este bello regalo que me otorga para desarrollarme profesionalmente.

A la Universidad Ecotec, por el apoyo total que me ha brindado como estudiante para obtener mi título de cuarto nivel, cumpliendo siempre lo prometido y por tener las puertas abiertas para resolver mis consultas.

A mis Profesores, en especial a mi Tutora, por la paciencia en las revisiones de la investigación, por la enseñanza, por su dedicación y entrega a su trabajo.

A mi esposa, por su amor y comprensión. A mis hijas por su cariño que me dan y por ser el motor de mi vida.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

Factores críticos que inciden en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el sector servicios de control de plagas en la ciudad de Guayaquil en el período 2015 – 2018,

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: SUSSAN STEPHANIE ORDOÑEZ RIERA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Guayaquil, cinco de noviembre de 2019

Guayaquil, 05-11-2019

Mgs. Mónica Larrea Paredes

TUTOR

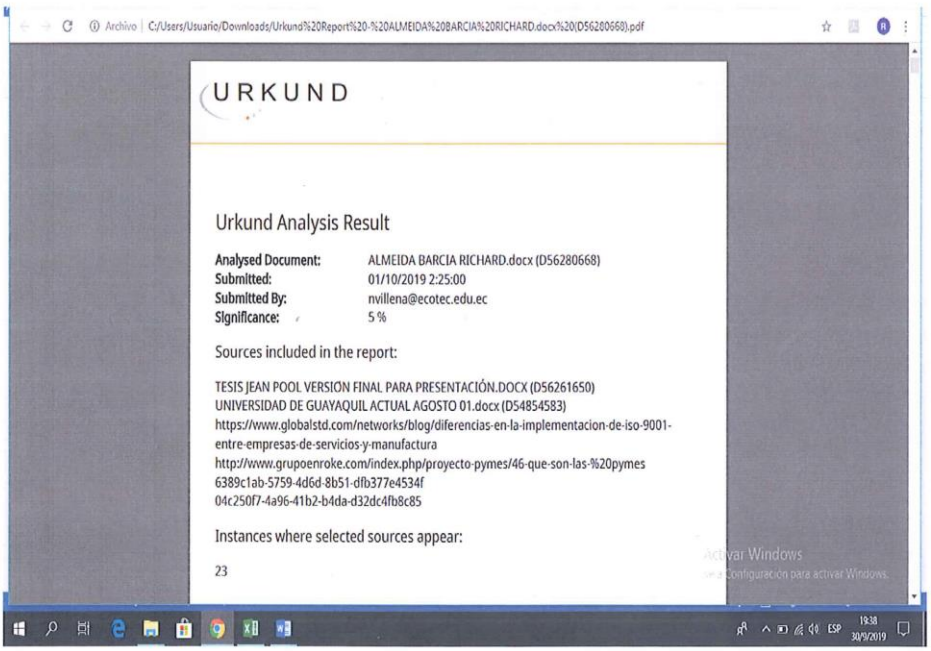
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgs. Mónica Larrea Paredes, tutor del trabajo de titulación "Factores críticos que inciden en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el sector servicios de control de plagas en la ciudad de Guayaquil en el período 2015 – 2018." __ elaborado por RICHARD DAVID ALMEIDA BARCIA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 5% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/54728612-531362-538552. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Mónica Larrea

Mgs. Mónica Larrea Paredes

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El objetivo de este estudio es determinar los factores críticos que inciden en el crecimiento empresarial de las PYMES en Guayaquil, en el periodo 2015-2018, en el sector plagas; con el análisis de la empresa Bistoncorp S.A. En el capítulo I se extrae el marco teórico para desarrollar el estudio, aplicando las metodologías en el capítulo II y con los resultados propuestos, desarrollar un plan estratégico para el sector, que garantice resultados exitosos en el capítulo III. El enfoque de la investigación es descriptivo, pues analiza comportamientos generales para establecer teorías específicas en un sector, como es el de control de plagas. Las técnicas que se usaron para extraer información son mixtas, con análisis cuantitativo de datos del sector y empresas competidoras, y cualitativos en la parte de análisis de opiniones y experiencias de gerentes de empresas en el sector, que proponen estrategias con acciones exitosas para aplicar en la organización seleccionada. Se evidencia el establecimiento de planificación estratégica, con pilares basados en la empresa, desarrollo interno y correlaciones con entes externos (clientes y proveedores), asegura el éxito de PYMES en el sector seleccionado. Una acción clave para el desarrollo del sector se basa en la obtención de certificaciones de calidad, que basa el resultado del servicio en el control de los procesos operativos.

Palabras clave: Control de plagas, planeación estratégica, mejora, PYMES.

ABSTRACT

The main objective for this study is decide the critical factors that affects in the enterprise grown for the Services Pym's in Guayaquil, between 2015-2018, in the pets control sector. In chapter I, the author extracts theatrical mark for the study, to apply the methodology in chapter II. In chapter III, the author develops a strategic plan, to ensure success in the sector. The investigation scope is descriptive, in order to analyze common behaviors to establish specific theories in a sector, like pets control sector. The techniques to extract information were mixed; any of them were quantitative, with numbers from the sector and competition. On the other hand, the author uses qualitative techniques, from opinions and experiences of pets control´s CEOS. This technique proposes success strategies to apply in the selected enterprise. In conclusion, the application of strategic planning, with enterprise pillars, intern development and correlation with external (customers and suppliers); ensure the PYME´S success in pets control sector. A main action in the development for this sector is based on the quality certifications that base the result in the operative process control.

Palabras clave: pets control, strategic planning, PYMES, improvement.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii
CERTIFICADO DE REVISION FINAL ..... **¡Error! Marcador no definido.**
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
Objeto de la investigación 2
Problema de investigación 3
Preguntas científicas o ideas a defender 5
Objetivos generales y específicos: 6
Justificación de la investigación 7
Aspecto innovador: 7
CAPITULO I. 9
MARCO TEORICO 9
1.1. PYMES 10
1.1.1. Definición de Pymes 10
1.1.2. Situación Actual de las Pymes en Ecuador 10
1.1.3. Aspectos legales de las Pymes 13
1.2. Gerencia de empresas de servicios 15
1.2.1 ¿Qué son los servicios? 15
1.2.2 Formas de clasificar el servicio 16

1.2.3 Planificación estratégica de las empresas de servicios 18
1.2.4. Importancia de la planificación estratégica 21
1.2.5. Factores de éxito de las Pymes de servicios 21
1.2.6. Factores críticos que inciden en las empresas de servicios de control de plagas 22
1.3. Herramientas y estrategias del servicio: 26
1.4. Competitividad de las empresas de servicio 30
1.4.1. Definición 30
1.4.2. Elementos más importantes 31
CAPITULO II. 34
MARCO METODOLOGICO Y ANALISIS DE RESULTADOS 34
2.1. Enfoque de la investigación 35
2.2. Alcance de la investigación 35
2.3. Participantes en el estudio 36
2.4. Variables a estudiar 37
2.5. Metodología a emplear 38
2.7. Procesamiento y análisis de la información 39
2.7.1. Análisis de entrevista 39
2.7.2. Análisis de Focus Group 42
CAPITULO III. 46
ANALISIS DE LOS FACTORES CRITICOS QUE INFLUYEN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONTROL DE PLAGAS: 46
CASO: BISTONCORP S.A. 46
3.1. Características de empresas de servicio de control de plagas 47
3.2. Procesos importantes del sector servicios de control de plagas 49
3.3. Análisis de empresa seleccionada: Bistoncorp S.A. 51

3.3.1. Antecedentes 51
3.3.2. Análisis PEST 53
3.3.3. Análisis PORTER 55
3.3.4. Análisis FODA 59
3.3.5. Análisis Cadena de valor 61
3.4. Planificación Estratégica: Bistoncorp S.A. 62
3.5. Resultados esperados de estrategias de crecimiento en Bistoncorp S.A. 66
CONCLUSIONES 67
RECOMENDACIONES 70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS: 72
ANEXO I. ENTREVISTA A GERENTES DE PYMES DEL SECTOR SERVICO DE CONTROL DE PLAGAS: 74
ANEXO II. FOCUS GROUP A PERSONAL QUE LABORA EN PYMES: 75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1..... 11

Tabla 2..... 28

Tabla 3..... 37

Tabla 4..... 38

Tabla 5..... 53

Tabla 6..... 53

Tabla 7..... 59

Tabla 8..... 64

Tabla 9..... 66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. 13

Figura 2 26

Figura 3 29

Figura 4 31

Figura 5 52

Figura 6 52

Figura 7 61

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son consideradas como actores indispensables y se constituyen en elementos claves para el crecimiento de la economía; debido a la generación de empleos, la participación en el PIB, el aporte al cambio de la matriz productiva y a las utilidades que generan. Estas pequeñas y medianas empresas se encuentran en su mayoría focalizadas en el sector del comercio y sector servicios; siendo su estructura común como de una microempresa. La inversión inicial puede variar en relación al capital y de acuerdo a la naturaleza del negocio. La mayoría de las Pymes se encuentran ubicadas en las ciudades de Guayaquil y Quito, convirtiéndose en un referente a seguir como modelo de trabajo que impulsa las economías de otras provincias en Ecuador.

En la economía nacional estas empresas tienen sus fortalezas en dos puntos importantes. El primero de ellos es la contribución a la economía, puesto que las Pymes representan aproximadamente el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano necesita (Cámara de la Pequeña Industria, 2018). Y el segundo, es que poseen la capacidad de adaptación y redistribución; al no contar con muchos trabajadores, pues tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápido a los cambios de la economía. Y los cargos gerenciales del sueldo son parecidos al resto de los trabajadores; a diferencia de los cargos gerenciales de una gran empresa (donde un gerente recibe mayores ingresos que un empleado promedio), y esta particularidad de las Pymes ayuda a mejorar la redistribución de la riqueza en la economía (Cámara de la Pequeña Industria, 2018).

Las empresas de servicios de fumigación son entidades estructuradas que se dedican al servicio de eliminación, prevención y cuidado en el tratamiento de plagas y pestes que podrían afectar la salud humana, ambiental y animal. Este grupo de profesionales, están integrados en una estructura que incluyen recursos tecnológicos y científicos necesarios que disponen al servicio comunitario para el cuidado, conservación y rescate de la salud y conservación del planeta.

Existen más de cien empresas en el Ecuador que integran el sector servicios de control de plagas, debido a que realizan fumigaciones a plantas, alimentos, muebles e inmuebles, cada vez más es una necesidad que va en crecimiento. En algunos casos es un requisito primordial para la ejecución de importaciones, exportaciones, funcionamiento de negocios, para iniciar actividades empresariales y para obtener calificaciones de calidad; por eso, se ha producido un crecimiento en el mercado de empresas que brindan este servicio (Agrocalidad, 2018).

Las Pymes, generan ingresos o ventas anuales de entre $ 100.000 y $ 1’000.000 de dólares aproximadamente. En Ecuador el 42% de las empresas ecuatorianas son Pymes y representan el 26% del PIB. En el año 2018 reportaron ingresos por $ 25.962 millones y generaron utilidades de $ 1.366 millones (Según Reporte de la Cámara de la Pequeña Industria, 2018).

Objeto de la investigación

Las Pymes son muy representativas en la economía de un país. En el caso del Ecuador han enfrentado un escenario complejo tanto por la situación económica como por la falta de

políticas de incentivos a la producción que se registraron. El dinamismo de una economía depende de la capacidad de emprender, sostener y permitir que crezcan los negocios, algo que todavía debe trabajarse en nuestro país (Ministerio de Finanzas, 2018).

A veces, las Pymes pueden tener un crecimiento increíble sin haber elaborado ninguna estrategia, ni seguir un plan de acción, y en otras ocasiones, puede que ese crecimiento sea nulo a pesar de realizar todas las gestiones que se han considerado oportunas para ello.

Las estadísticas indican que 80% de las Pymes fracasan antes de 5 años (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2018). Esto sucede porque el crecimiento de una empresa depende de muchos factores; las debilidades hay que analizarlas para superarlas y tener éxito en el negocio. Ejemplos de estas causas pueden ser: la falta de métodos y protocolo de trabajo, escaso acceso a financiamiento, altos costos de operación, retraso tecnológico, débil poder de negociación, falta de marketing, etc.

Existen algunos beneficios de ser pymes, que van desde mejorar las posibilidades de internacionalizarse hasta estar bien preparadas para recesiones en la economía. La clave pasa por contar con una especie de plan de acción que permita tener una visión clara del negocio, con posibilidades de expansión y con una agenda a largo plazo. Otra ventaja que tienen las Pymes es su tamaño, al tener operaciones más pequeñas pueden mantener una mejor trazabilidad sobre su cadena de valor; por ejemplo, recibir retroalimentación de sus clientes de manera inmediata e innovar en sus políticas internas de manera más ágil y sencilla.

Problema de investigación

Las Pymes, en término de cantidad (números), y de manera general a nivel mundial, representan en promedio el 80% de los negocios de una economía. En este sentido, la importancia de este sector es trascendental para la generación de empleos, desarrollo de la producción, y el manejo sostenible de la economía (Cámara de la pequeña industria, 2018). Adicionalmente, según cifras de la Superintendencia de compañías, se ha obtenido que aproximadamente el 86% de las empresas son familiares, mientras que un 14% corresponde a empresas de estructura no-familiar, dentro de las empresas Pymes (Superintendencia de Compañías, 2018).

Según estudios realizados a las empresas familiares ecuatorianas, realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES, 2017); el 90,5% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tienen una estructura de tipo familiar. Un 7,9% de las empresas son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. Adicionalmente, del conjunto de grandes empresas un 65,9% son de propiedad familiar, mientras que, en el segmento de empresas medianas este tipo de estructura representa un 88%, finalmente, las empresas pequeñas y microempresas representan más del 90% como empresas familiares (UEES, 2017).

Se observa que la participación en la economía es impactante, pero uno de sus principales problemas, que incluso lleva a la quiebra de estas organizaciones, es la falta de liquidez para solventar sus gastos administrativos y operativos. Una de las causas son los pagos tardíos de las grandes empresas. Estas suelen cancelar sus facturas, las pequeñas, entre 70 o 90 días después de haber realizado la compra (Cámara de la Pequeña Industria, 2018). El

financiamiento es otro de los obstáculos y por este motivo, el gasto e inversión en mejora empresarial es bajo o simplemente inexistente.

¿A pesar de la falta de liquidez y del retraso en el cobro de las facturas, se podría con una planificación estratégica obtener rentabilidad en una empresa de servicio? En el desarrollo de esta investigación se determinarán los factores generales, su crecimiento y permanencia en el mercado elaborando un plan estratégico para una empresa determinada de la ciudad de Guayaquil con la finalidad que pueda ser utilizada como herramienta de trabajo.

Preguntas científicas o ideas a defender

Las preguntas a defender en el siguiente documento son:

- ¿Qué factores críticos inciden en el crecimiento empresarial de las Pymes de sector control de plagas en Guayaquil?

- ¿Cuál ha sido el nivel de crecimiento y el impacto en la economía de las Pymes de servicios de control de plagas en la ciudad de Guayaquil?

- ¿Qué factores críticos son los que hacen que una Pymes en el sector servicios de control de plagas se desarrolle y crezca en la ciudad de Guayaquil?

- ¿Cómo podría ayudar el establecimiento de una planificación estratégica en una determinada Pymes, en el sector servicios de control de plagas para conseguir el crecimiento esperado?

Objetivos generales y específicos:

El objetivo general es:

Determinar los factores críticos que inciden en el crecimiento empresarial de las Pymes en el sector servicios en la ciudad de Guayaquil, en el periodo 2015-2018

Los objetivos específicos son:

1. Revisar bibliografía sobre la situación actual e histórica de las Pymes, en el sector servicios en general y particular en el servicio de control de plagas, en Guayaquil en el periodo seleccionado 2015-2018.

2. Analizar los principales factores que influyen en el crecimiento empresarial a las Pymes actuales en el sector seleccionado.

3. Proponer acciones aplicables al sector seleccionado con la finalidad de marcar la ruta hacia el crecimiento del área.

Justificación de la investigación

En el sentido teórico, esta investigación busca potenciar el sector de servicio de control de plagas en Guayaquil, por su crecimiento en los últimos años y por tratarse un sector que crece de un origen familiar, hacia resultados de mediana empresa. Con el análisis del sector seleccionado, se pretende extraer y priorizar factores críticos de crecimiento de las Pymes en general, para con esto crear planes de crecimiento sostenible.

En el ámbito metodológico, el objetivo principal de este estudio es analizar los factores que frenan o potencia el crecimiento en las Pymes del sector seleccionado. El estudio parte desde un análisis general de las empresas de servicios y aterriza en el caso particular en una empresa de servicio de control y fumigación de plagas para poder establecer estrategias de crecimiento. Sobre las técnicas estudiadas a lo largo de la maestría, se aplicarán tabulación de datos de encuesta, revisión de bibliografía especializada y se concluye con datos reales de la empresa seleccionada, en base a presupuestos, que permitan asegurar el éxito en la propuesta.

En la práctica, este estudio propone la aplicación de los conocimientos en análisis de datos, a partir del conocimiento interno de una organización, elaborando junto a su representante opciones de planeación estratégica para después seleccionar las más viables y eficiente para el desarrollo del sector que le garantice su desarrollo. Con la elaboración de este estudio, se ordenan los recursos disponibles y se mide numéricamente la posibilidad de obtener mejores resultados económicos futuros.

Aspecto innovador:

Un estudio detallado de las microempresas ecuatorianas, en el sector servicio de control de plagas, demuestra que no existe suficiente crecimiento en las mismas, porque no se han establecido estructuras organizacionales, no poseen suficientes recursos monetarios, poco personal, etc. Estos factores no solo inciden en una empresa, sino en todas a nivel general. Así pues, se pretende demostrar que trabajando con un documento guía, en una empresa seleccionada, del sector servicios, se le dará impulso para mejorar su rendimiento y resultados permitiendo su evolución hacia una mediana empresa, este documento pretende ser de aplicación inmediata.

En este estudio en el capítulo I se revisará en teoría las Pymes, su definición, clasificación, situación actual, formas de servicios, marketing de servicios y los conceptos que nos permitan crear planificaciones estratégicas. En lo que se refiere al capítulo II se expondrá la metodología a utilizar para extraer información primaria, basada en entrevistas y focus group de opinión a gerentes de Pymes, sobre casos de implementación de planificaciones estratégicas en empresas del sector seleccionado. Posteriormente, tras la aplicación de la metodología pertinente se realiza análisis de datos en el capítulo III, para cerrar con el capítulo de propuesta, que es del cierre de este estudio, con una nueva metodología de planificación para empresas del sector servicio de control de plagas en la ciudad de Guayaquil.

La investigación será de corte longitudinal, analizando los mismos tipos de cifras en un periodo, para poder revisar el comportamiento y captar diferencias y similitudes en el tiempo, comparándolas con fuentes bibliográficas y datos actuales.

CAPITULO I.

MARCO TEORICO

1.1. PYMES

1.1.1. Definición de Pymes

Las PYMES es un conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas (SRI, 2012).

Es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa (Código Orgánico de la Producción, comercio e inversiones, 2010). Así pues, estas organizaciones son las que suponen un tamaño pequeño y mediano y aportan activamente a la economía ecuatoriana.

Dada la importancia de la pequeña y mediana empresa (Pymes), sobre todo en los países en desarrollo dado su impacto en la generación de fuentes de empleo y su inserción en el aparato productivo y económico de los países ha despertado el interés de unificar criterios para su clasificación.

1.1.2. Situación Actual de las Pymes en Ecuador

1.1.2.1 Empresas en Ecuador según su tamaño

El termino empresa, se considera a toda organización o unidad económica de régimen productivo, la misma que se encarga de generar bienes y servicios para ofrecerlos a la población. Se puede clasificar por su tamaño (pequeña, mediana o grande); por sectores económicos (servicios, industrial, comercial, bancario, etc); o por el origen de su capital (público o privado).

Tabla 1

Empresas en Ecuador según su tamaño, 2015 a 2018

Tamaño de Empresa	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**%**
Microempresa	782.413	791.916	789.407	802.696	90,8%
Pequeña empresa	69.367	68.269	64.638	63.814	7,2%
Mediana empresa A	8.258	8.424	7.773	8.225	0,9%
Mediana empresa B	5.696	5.444	5.161	5.468	0,6%
Grande empresa	4.107	4.083	3.863	4.033	0,5%
Total	**869.841**	**878.136**	**870.842**	**884.236**	**100%**

Fuente: INEC, 2018

A las empresas de tamaño pequeño, se denominan microempresas, cuenta con un mínimo de empleados y su producción u oferta de servicios es en menor escala. Por lo general dentro de este grupo están también las medianas empresas, todas ellas registraron ventas y son contribuyentes al Servicio de Rentas Internas (SRI), registraron personal afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y otras declararon impuestos por pertenecer al Régimen Impositivo Simplificado (RISE) en donde reportan sus actividades empresariales, estos últimos representan un 90% del total de las empresas reportadas en el

directorio de empresas, seguido por las pequeñas empresas con un 7%; las medianas empresas A con el 1%, mediana empresa B con el 1% y las grandes empresas con el 0,5%. Se observa que estas empresas participan activamente en la economía, generando mas del 60% del empleo y 30% de los ingresos a nivel global de ahí su importancia.

1.1.2.2. Análisis comparativo de las empresas por tamaño

Según datos publicados por el INCEC en el Ecuador se registraron un total de 843.745 en el año 2016, de las cuales el 90,5 % son microempresas, es decir con ventas anuales menores a 100 mil dólares y entre uno y nueve empleados. En el año 2017 la cifra de empresas aumentó a 884.236, de las cuales corresponde el 90,78 a las microempresas.

Al analizar las empresas por tamaño se consideran el volumen de ventas y el número de personas ocupadas. Pero para realizar la comparación prevalece el criterio de las ventas anuales sobre el criterio del personal ocupado.

Empresas Grandes

Ventas $ 5’000.001 en adelante Personal Ocupado: 200 en adelante

Mediana B

Ventas: $ 2’000.001 a 5’000.000 Personal Ocupado: 100 a 199

Mediana A

Ventas.: $ 1’000.001 a 2’000.000 Personal Ocupado: 50 a 99

Pequeña

Ventas: $ 100.001 a 1’000.000 Personal Ocupado: 10 a 49

Micro

Venta menor o igual a 100.000 Personal ocupado: de 1 a 9

Al revisar cifras globales se observa que el mayor número de empresas se concentra entre la microempresa y la pequeña empresa, con una gran diferencia. Por otro lado, los mayores generadores de empleo son la Gran empresa, seguido de la Pymes. Según los ingresos se concentran los tipos de empresa, pues cada una aporta según su tamaño (INEC, 2018). También, se debe considerar que las empresas por tamaños corresponden a un nivel comparativo de actividades económicas simplificando, de esta manera la estructura del sector.

Figura 1.

Análisis comparativo global, por tamaño de empresa año 2017

Análisis comparativo - Tamaño de empresa 2017				
Sector económico	Tamaño de empresa	Número de Empresas Nacional	Número de Empleados Nacional	Ventas Totales Nacional
Todos los sectores económicos	Microempresa	802696	720326	$ 1.112.051.934
	Pequeña empresa	63814	565459	$ 16.047.785.405
	Mediana empresa A	8225	231894	$ 9.096.266.029
	Mediana empresa B	5468	280498	$ 14.271.038.559
	Grande empresa	4033	1141233	$ 109.250.904.525
Total		**884236**	**2939410**	**$ 149.778.046.452**

Fuente: INEC, 2018

Se observa que las empresas PYMES, participan activamente en la economía, generando un alto porcentaje del empleo y aproximadamente el 30% de los ingresos a nivel global de ahí su importancia.

1.1.3. Aspectos legales de las Pymes

En la Ley orgánica de régimen tributario (LORTI) se regulan los gastos deducibles para las micros, pequeña y mediana empresa. Se incluye en la nueva normativa, las modificaciones para el cálculo del impuesto a la renta, durante el plazo de 5 años, el micro, pequeñas y medianas empresas tendrán derecho a la deducción del 100% de gastos de los siguientes gastos incurridos (SRI, 2018). Algunos cambios son:

1. Capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad, y que el beneficio no supere el 1% del valor de los gastos efectuados por conceptos de sueldos y salarios del año en que se aplique el beneficio;
2. Gastos en la mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en desarrollo de productos mediante estudios y análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica a través de contrataciones de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado y otros servicios de desarrollo empresarial que serán especificados en el Reglamento de esta ley, y que el beneficio no superen el 1% de las ventas;
3. Gastos de viaje, estadía y promoción comercial para el acceso a mercados internacionales, tales como ruedas de negocios, participación en ferias internacionales, entre otros costos o gastos de similar naturaleza, y que el beneficio no supere el 50% del valor total de los costos y gastos destinados a la promoción y publicidad.

Asimismo, este cuerpo legal establece como responsabilidad del Instituto Nacional de compras públicas monitorear que les entidades contratantes establezcan criterios de inclusión de MIPYMES, se otorguen facilidades a este sector. Se crea en Registro Único de las

MIPYMES como una base de datos a cargo de Ministerio de producción, que presida el Consejo sectorial de la Producción, para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen (COPCI, 2017).

1.2. Gerencia de empresas de servicios

La gerencia de servicio hace que toda la organización este focalizado en el servicio al cliente resolviendo sus necesidades y expectativas. Hace que cada requerimiento que tenga el cliente ofreciendo excelente calidad de servicio, con buen producto y reduciendo al mínimo sus costos. Las empresas de servicio pertenecen a un importante sector económico empresarial; estos servicios incluyen una gama de actividades como: suministros de electricidad, agua, luz, alcantarillado, desechos y saneamiento; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comidas; información y comunicación; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; actividades profesionales, científicas y técnicas; servicios administrativo y de apoyo; administración pública y defensa; enseñanza; atención a la salud humana y de asistencia social; arte, entretenimiento y recreación y otras actividades relacionadas a dar servicios. La gerencia de servicio utiliza métodos organizacionales para hacer del mejor servicio la fuerza motriz de su empresa, y potenciando sus resultados de modo amplio.

1.2.1 ¿Qué son los servicios?

Los servicios se desarrollan con una idea, con ingenio y experiencia puesto que se oferta el servicio sin tener un inventario físico voluminoso o requerir materias primas y maquinarias para su producción s servicios son un conjunto d actividades que buscan

satisfacer las necesidades de los clientes Pueden definirse como la prestación de una labor intangible con las siguientes características (Jaramillo, 2016):

1. No se puede almacenar ni incorporarse como parte de un producto, desaparece en el instante de su realización.
2. No existe la transformación de materias primas
3. Existe una relación directa entre el prestador y el consumidor
4. Su valor agregado depende de la forma en que se presta el servicio y a factores como proximidad, duración, disponibilidad, respuesta a imprevistos y frecuencia.

1.2.2 Formas de clasificar el servicio

Los principales criterios para su clasificación pueden ser: 1) Servicios Públicos y 2) Servicios Privados.

Los servicios públicos son las prestaciones reservadas para el Estado (Seguridad nacional, seguridad social, empresas de correo, salud, educación, etc.) y tiene finalidad de asegurar que la población reciba estos servicios de forma continua. Los servicios privados son aquellos servicios que entregan las empresas privadas y sirven para satisfacer necesidades particulares de personas con fines de lucro.

También se pueden clasificar por receptor del servicio; lugar y momento de entrega del servicio; personalización o estandarización del servicio; naturaleza de la relación con los clientes; nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda; grado en que las instalaciones, personas y equipos forman parte de la experiencia del servicio (García y Valencia, 2015).

- Por receptor del servicio: Se incluyen bienes muebles o inmuebles, algo físico y tangible para la prestación del servicio, Ejemplo: Las camas de hotel para el servicio de alojamiento.

- Lugar y momento de entrega del servicio: Algunos servicios, como el transporte o servicio de odontología se dirigen al cliente en persona. Los servicios dirigidos a la persona son algo complejo dado que durante la prestación del servicio es requerido la participación de un empleado y muchas veces colaboración del cliente.

- Personalización o estandarización del servicio: De acuerdo a su grado de adaptación a las necesidades de cliente o dado de manera estándar sin distinción. Es otra consideración a la hora de clasificar el tipo de servicio. Consiste en conocer si todos los clientes deben recibir el mismo servicio o si las características del servicio y sus procesos se pueden adaptar para satisfacer las necesidades individuales.

- Naturaleza de la relación con los clientes: Servicios que implican una relación que les permite conocer al cliente y sus transacciones Ejemplo: Los servicios bancarios.

- Nivel de equilibrio entre la oferta y la demanda: Algunas empresas de servicios enfrentan una demanda constante de sus servicios. También existe casos cuando la demanda del servicio varía en el tiempo. Y ante tales circunstancias se debe ajustar la capacidad de servicios para equilibrar el nivel de demanda o implantar estratégicas para pronosticar y conocer la tendencia de consumo.

- Grado en que las instalaciones, personas y equipos forman parte de la experiencia del servicio: Cuando las experiencias del servicio se conforman en parte por el grado en que

el cliente interactúa con los elementos tangibles que son parte del servicio. Ejemplo: Elementos físicos con los que interactuará un cliente en un hospital como son los exteriores del edificio, el estacionamiento, salas de espera, las habitaciones y equipamiento médico.

Los servicios pueden clasificarse de diversas maneras, y este sector permite enmarcar totalmente el tipo de actividad, para establecer planes estratégicos eficientes.

1.2.3 Planificación estratégica de las empresas de servicios

Para abordar los procesos de planificación estratégica es necesario realizar la distinción entre estrategia y el proceso de formación de la estrategia. Se entiende por estrategia de negocio, un conjunto bien coordinado de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo. Un proceso de formación de la estrategia es un conjunto de actividades tendientes a definir la estrategia de un negocio, las prioridades y asignación de recursos y los programas de acción (García y Valencia, 2015).

El proceso para definir la planificación estratégica es:

a) Definición y declaración de la misión y la visión.

b) Análisis del medio externo e interno.

c) Formulación de los planes y programas generales de acción, incluyendo la estrategia del negocio.

d) Programación y evaluación de los programas de acción propuestos y fijación de las prioridades para la asignación de los recursos.

e) Asignación de recursos y la elaboración del presupuesto.

Existen cinco elementos básicos, relacionados entre sí, para la visión estratégica del negocio de servicio. De manera que la dirección de la empresa pueda diseñar los componentes que pueda ayudar a estructurar su visión de negocio de servicio y planteamiento de la estrategia (Heskett, 2010).

1. Valores empresariales: Estos valores son las creencias básicas compartidas que rigen el comportamiento individual y grupal en cualquier organización, es decir, establecen la forma en que hay que conducirse y proyectar la marca, formando la base de los objetivos estratégicos.

2. Misión: Representa la razón de ser de una empresa. Describe brevemente el negocio y resalta su valor agregado sobre la competencia, una buena misión empresarial no solo comunica el propósito, sino que transmite el sentido de existencia y de los esfuerzos que se realizan dentro de la organización.

3. Visión: Esta debe ser desarrollada sobre los valores empresariales y se puede considerar una extensión de la Misión. Debe incluir un plazo claro (a menudo un horizonte de tres a cinco años) y actuar como una señal en el camino para lograr a la misión empresarial.

4. Propuesta de valor: Esta representa el conjunto de beneficios y calidad de los servicios y/o productos que la empresa entrega, es la gran promesa por la cual los clientes de una compañía la reconocen o prefieren frente a sus competidores.

5. Modelo de negocios: es el plano estratégico a implementar a través de las capacidades organizacionales, los procesos y sistemas. Este lo definen los segmentos del mercado, grupos de personas u organizaciones a las cuales se desea llegar o alcanzar.

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa.

El éxito radica en generar una oferta de valor a través de estas bases y considerar tres ideas principales (García y Valencia, 2015):

1. Excelencia operacional: Ofrecer productos y servicios a un precio justo por el beneficio que se obtendrá (costo – beneficio).

2. Liderazgo de producto o servicio: Actualizar continuamente productos y servicios para mantener la vanguardia y calidad en la oferta.

3. Personalización: Ofrecer un valor agregado en cada producto y servicio para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente y rebasar las expectativas de calidad de este.

La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia,

innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

1.2.4. Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica permite a la empresa prepararse para enfrentar las situaciones del entorno, ayuda a ordenar los esfuerzos hacia metas realistas por lo que se convierte en una herramienta necesaria para conocer y aplicar un proceso de planificación (García & Valencia, 2015).

Su importancia se debe a que impulsa a las organizaciones a identificar las causas a los problemas del entorno, tomar acciones ante desviaciones que impidan el logro de los objetivos. Asimismo, permite alinear los programas de trabajo hacia los objetivos, visión y misión de la organización (García & Valencia, 2015)

1.2.5. Factores de éxito de las Pymes de servicios

Frente a un entorno cambiante y competitivo los servicios deben ser adaptables a los nuevos requerimientos de los clientes. En consecuencia, se desprenden como factores críticos de éxito los siguientes (Kotler, 2013):

1. Apoyo de la alta dirección: La actitud de la alta dirección es un factor determinante por su afectación en la innovación y el desarrollo de nuevos servicios. Este compromiso incluye la asignación de recursos, el establecimiento de reglas claras y la motivación del personal a través de canales de comunicación.

2. Comunicación: Para que exista una relación fluida entre la empresa y el cliente deben existir los mecanismos de comunicación para conocer los gustos, necesidades y preferencias de los clientes de manera que se pueda diseñar o adaptar el servicio con mayor valor añadido.

3. Involucramiento del personal: Dado que muchos servicios son prestados íntegramente por personas y que es preciso la innovación y adaptación del servicio cobra especial importancia la interpretación y conocimiento del personal para dar valor añadido en el servicio.

4. Valor añadido del servicio: En la búsqueda de percepción de un servicio como único y superior al que ofrece un competidor y con un mayor grado de adaptación. El valor añadido se considera un aspecto importante para la satisfacción y lealtad del cliente.

El éxito de las Pymes va a depender de la estrategia elegida en concordancia con las características y naturaleza del negocio, de sus recursos, destrezas y condiciones del entorno en que se desarrolla; y de su correcta instrumentación. Cuando no se tienen objetivos ni guía a seguir en las tomas de decisiones, estas podrían basarse en instintos e improvisaciones, es decir opera por emociones y actúa de manera reactiva. Es por eso necesario considerar los factores críticos del éxito y su implementación en los negocios.

1.2.6. Factores críticos que inciden en las empresas de servicios de control de plagas

En el sector servicios de control de plagas más del 80% está formado por Pymes, sin embargo, solo el 30% duran en operación después de dos años de vida productiva. Los factores de éxitos están sujetos a un proceso de control constante de tipo administrativo, mercadológico, productivo, humano y financiero, destacando que este último juega un papel elemental para el logro de objetivos.

El mantenimiento de su crecimiento se basa en la innovación en los productos o servicios, procesos y gestión, además contar con un nivel tecnológico superior y poseer un plan estratégico de desarrollo sobre cómo cuidar sus recursos financieros.

Los factores críticos que garantizan el crecimiento según (Pérez, 2017) son:

1. Planeación estratégica: Los flujos de efectivo, proyectando de forma objetiva los ingresos a recibir, destacando los generados de las ventas y los gastos más relevantes a realizar, sobre todo los derivados de proveedores para efecto de que el negocio nunca carezca del dinero para financiar su ciclo operativo. Al estudiar un sector se debe descubrir las características genéricas más allá de la posición que dentro de él pueda tener la organización que se analiza.

2. Direccionamiento estratégico: En este ámbito es importante el análisis del micro y el macro entorno. Tras la revisión global del sector, se lleva a cabo un análisis específico para comprobar cómo se cumplen en la unidad estratégica de negocio de la empresa analizad los factores más relevantes, globales y del sector. En unión a este análisis, se realiza un análisis de recursos y capacidades, en el que se identifican los aspectos diferenciales de la empresa que le dan sus ventajas competitivas.

3. Análisis del entorno que rodea al negocio: Para observar la coyuntura global, nacional y del sector productivo en que está inmerso, con el objetivo de optimizar los recursos financieros y disminuir el riesgo de mercado que pudiera originarse a corto plazo.

El análisis del macroentorno o entorno lejano utiliza la herramienta PEST, que corresponde a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En el análisis del microentorno se utiliza, entre otras, la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, y aterrizar características en la cadena de valor. La competencia en un sector está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores existentes, la fuerza negociadora de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la posible entrada de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutivos.

De la cadena de valor genérica del sector se deben extraer los factores críticos de éxito, es decir, los factores que deben cumplir todas aquellas empresas que pretenden competir con éxito en el sector o las que pretendan entrar: estos constituyen las barreras de entrada al sector de actividad.

4. Control financiero: Con el objetivo de planear actividades que permitan corregir en primera instancia los errores cometidos y así lograr planear a corto, mediano o largo plazo, según las necesidades de consolidación de la empresa.

5. Uso de los recursos tecnológicos: Inicialmente en el área de tesorería, desarrollando procesos prácticos y de control que permitan unificar la información así se tomarán decisiones acertadas en el ámbito administrativo, de mercado y financiero.

6. Desarrollar estrategias comerciales innovadoras: Son efectivas y de bajo costo, por ejemplo, las redes sociales que permiten llegar al mayor número de consumidores reales y potenciales, que puedan adquirir sus productos o contratar sus servicios.

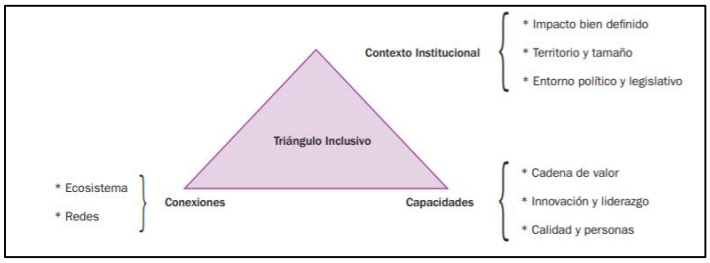
Cualquier organización, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, se beneficia de una planeación estratégica. La planeación llega a definirse como una herramienta que permite a la Pymes ser más eficiente y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores. En conjunto, la competitividad, la innovación y tecnología, se han convertido en factores cruciales para la supervivencia de la empresa. Actualmente ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las Pymes deberán incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer. Las que tienen mayor éxito competitivo son aquellas que generan una adecuada estrategia de crecimiento de una empresa**,** que innovan en sus procesos, productos y gestión, y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector.

No planear es no saber cómo se van hacer las cosas, tanto las personas y las empresas pueden tener temor de la manera en que puedan lograr sus objetivos, pues el no saber planear de manera correcta no se lograría lo deseado, para esto es importante realiza una planeación estratégica que ayude a lograr los objetivos y estos deben de ser: claros, realistas, alcanzables, medibles, utilizando los medios y recursos que existen a nuestra disposición. Así; como la

elaboración de un buen FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que apoye a saber qué rumbo tomar.

Para asegurar el éxito, las organizaciones deben preocuparse por tres elementos: un contexto institucional para mantenerse, una serie de capacidades que han ido desarrollando a lo largo del tiempo y una red de apoyos. Esta metodología se basa en el clásico triángulo estratégico de M. Moore (2010), con pequeñas adaptaciones:

Figura 2
Triangulo estratégico



Fuente: Moore, 2010.

El vértice superior del triángulo inclusivo representa el contexto institucional, preocupándose por el impacto del talento humano, el territorio y los factores externos. El vértice inferior derecho engloba lo llamado las capacidades de las empresas sociales y, también, los aspectos que tienen que ver con la calidad en los productos y servicios que ofrecen al mercado.

1.3. Herramientas y estrategias del servicio:

Para sobrevivir en el mercado es importante la selección cuidadosa de los segmentos del mercado al cual se van a dirigir los esfuerzos de la estrategia del mix de marketing. La estrategia de marketing mix requiere como complemento a la determinación de las estrategias

de producto, precio, comunicación y distribución a nivel táctico. El logro del plan de marketing está sujeto a la eficacia de la táctica (D, Andrea,2014).

A medida que la competencia en sector de servicios se hay más compleja, se vuelve cada vez más importante que los servicios a ofertar logren diferenciación de manera significativa. La estrategia de ir al mercado representa la dirección genérica que se debe seguir para lograr un objetivo comercial específico. Representa la «hoja de ruta» para lograr mayores resultados, como el crecimiento de las ventas, el reconocimiento mundial de la marca, la mayor penetración en el mercado, etc. El posicionamiento es un concepto que se ha utilizado en la mercadotecnia y que es fundamental para el éxito de cualquier organización, estar consciente de ello, es uno de los retos de los administradores en la actualidad y ser tomado en cuenta para que la empresa se mantenga en el mercado.

El posicionamiento es el proceso desde el cual se establece un lugar característico en el mercado una empresa y su servicio, las características del posicionamiento pueden ir desde: la posición establecida en la mente de los clientes; la singularidad del servicio con un mensaje simple pero consistente; las características que los hace distinto a la competencia; y el enfoque de las estrategias hacia donde se dirigirán los esfuerzos del mix de marketing (Kotler, 2015). n la actualidad uno de los puntos principales para una empresa es conocer el posicionamiento que tiene su marca en el mercado y en la mente de los consumidores.

Todo ser humano tiene el hábito de priorizar sus actividades, lo que le interesa, sus necesidades y por lo tanto, cada coda tiene una 'posición'. De acuerdo con la importancia del mismo, éste ocupa un lugar determinado en la vida, en la mente de cada individuo.

Existen cuatro enfoques básicos para el posicionamiento de los servicios tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Estrategias básicas de posicionamiento para empresas de servicios

		Amplitud de la oferta de servicio	
		Pequeña	**Amplia**
Cantidad de mercados que atienden	**Muchos**	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de mercado y servicio)	Enfoque de mercado

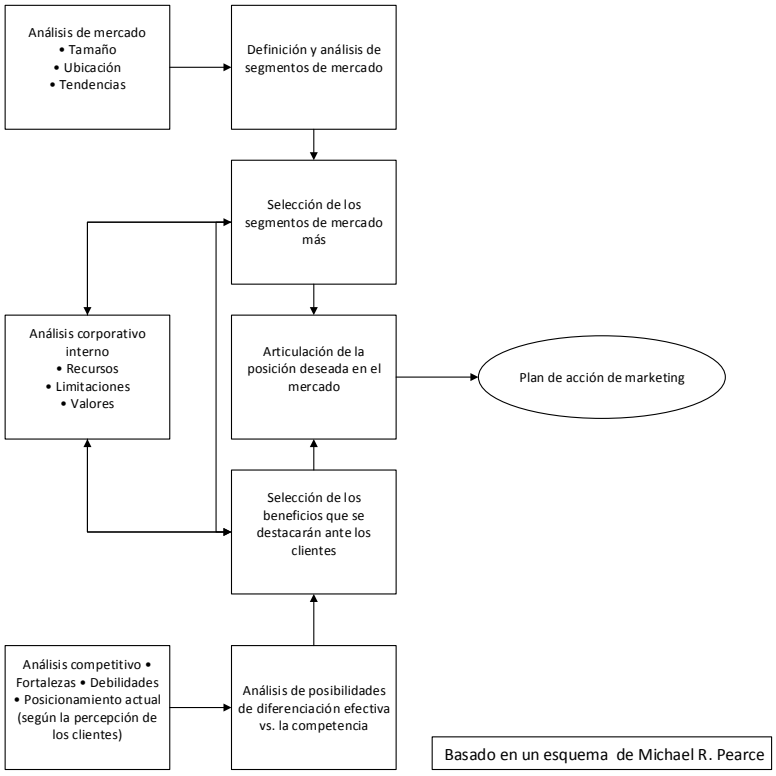
Fuente: Johnston, 2016

Se requiere el análisis del mercado para identificas la tendencia de la demanda, básico para la segmentación del mercado, para el efecto puede requerir investigación de mercado para comprender mejor el tamaño, necesidades y preferencias, percepción de la competencia (D Andrea, 2014)

Existen diversos pasos, que garantizan el desarrollo de la estrategia de posicionamiento del mercado de un modo exitoso, que se pueden observar en la siguiente figura. El análisis de mercado se realiza con la finalidad de estimar la tendencia de la demanda, su tamaño, características de los consumidores, formas de segmentar el mercado.

Figura 3

Desarrollo de una estrategia de posicionamiento de mercado



Fuente: Administración de servicios, 2004.

El reto final en el posicionamiento del producto eficaz es transmitir los aspectos diferenciadores de valor agregado de tu producto o servicio a tu público objetivo a través de los canales de comunicación que has seleccionado. Estos mensajes están diseñados para transmitir cómo tu producto es diferente (y mejor) que los productos de la competencia, así como para hacer frente a los atributos de valor agregado que son importantes para tu

audiencia. El posicionamiento del producto es la base de cualquier plan de mercadotecnia eficaz, ya que afecta la decisión de compra final.

1.4. Competitividad de las empresas de servicio

1.4.1. Definición

Para Michael Porter, lo primero es estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, esta consiste en: "La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad" (Porter, 2008)

Según indica Porter existe una relación entre la productividad y los niveles de vida, la productividad incide en los salarios y el consumo de la población que tiene un efecto en las ganancias. Esto aporta con esta visión la inserción del bienestar de la población como motor del desarrollo no entendiendo a la competitividad únicamente como el crecimiento sostenido de las inversiones (Porter, 2008)

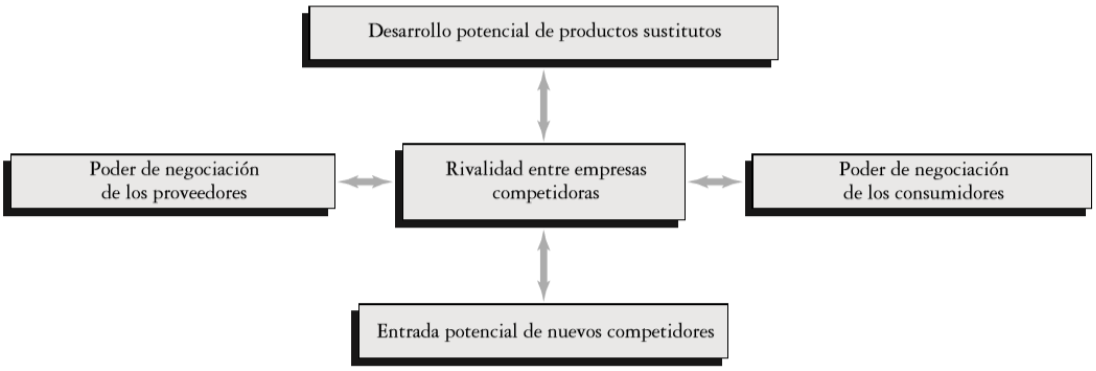
La competitividad es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector. La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.

1.4.2. Elementos más importantes

Para medir la competitividad implica la estimación de los factores que generan un impacto en la misma. Los factores más importantes para la competitividad según Porter son: rivalidad entre empresas competidoras; entrada potencial de nuevos competidores; desarrollo potencial de productos substitutos; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los consumidores (Porter, 2008)

Figura 4

El modelo de las cinco fuerzas de competencia



Fuente: Porter, 2008.

Los factores analizados por Porter son:

1. Rivalidad entre empresas competidoras es de las más poderosas de las fuerzas. La estrategia tendrá éxito en la medida en la que pueda lograr y mantener una ventaja competitiva.

2. La entrada potencial de nuevos competidores considera que siempre que sea fácil para las empresas ingresar el mercado se hará más intensa la competencia. Entre las barreras de entrada pueden ser: capacidad de lograr económicas a escala; necesidad de capital; tecnología; lealtad de los clientes; marco regulatorio y políticas gubernamentales.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos se refiera a las presiones que los productos sustitos puede ejercer en la fijación de precios y los márgenes de utilidad esperados.

4. El poder de negociación de proveedores afecta la intensidad de la competencia cuando existen muchos proveedores o un único proveedor de los materiales necesarios para la producción; cuando solo hay algunos materiales adecuados o cuando el costo de estos son elevados. Las empresas pueden seguir estrategias de integración para tener control o propiedad sobre los proveedores.

5. Poder de negociación de los consumidores considera en el diseño de la estrategia competitiva el lugar en donde están concentrados, si son muchos o su compran en grandes volúmenes. Mientras mayor poder de negociación tengan los consumidores es también cuando los productos a ofertar son estándar. Cuando esto ocurre son los clientes quienes negocian los precios.

Las cinco fuerzas de Porter determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente. Por ejemplo, si el mismo producto está disponible de varios proveedores, entonces los compradores tienen poder de negociación sobre cada proveedor. Sin embargo, si

sólo hay un proveedor de un componente determinado, entonces dicho proveedor tiene el poder de negociación sobre sus clientes. Las barreras de entrada bajas atraen nueva competencia, mientras que las barreras de entrada altas la desalientan.

CAPITULO II.

MARCO METODOLOGICO Y ANALISIS DE RESULTADOS

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación a realizar es de corte longitudinal, analizando los mismos tipos de cifras en un periodo, para poder revisar el comportamiento y captar diferencias y similitudes en el tiempo, comparándolas con fuentes bibliográficas y datos actuales captados, de este modo se evidencia la tendencia comportamental en el sector seleccionado. Se trabaja con el mismo tipo de empresas y sus resultados a lo largo de periodo, para extraer factores cualitativos de éxito en el sector.

Por otro lado, la investigación es de corte descriptivo, en cuanto a que se refiere a la interpretación de la información existente en fuentes bibliográficas, con el contraste de las fuentes primaras realizadas, prácticamente describe las opiniones, puntos de vista, etc.

A través del diseño de la investigación, se desarrolla el plan de acción a seguir durante la ejecución de la misma, además, en él se encuentran implícitas las líneas a seguir para la obtener un resultado. Sin embargo, este debe incorporar los factores que emergen en cada una de sus fases y deben ser relevantes para alcanzar los objetivos deseados. De no ser así, los resultados que se obtienen podrían ser inapropiados con el contexto y los resultados no serán efectivos para la investigación.

2.2. Alcance de la investigación

Siguiendo a Tejada (2010), es necesario considerar tres variables en la recogida de la información: lugar, tiempo y procedimiento. En nuestro caso, el periodo a analizar en cifras del sector va desde los años 2015 a 2018, en la ciudad de Guayaquil, en cuanto al desarrollo y

crecimiento de las empresas del sector Pyme de servicios, sobre todo del sector servicios de control de plagas. Se toman como base empresas del sector servicios, dedicadas a la eliminación de plagas, que han tenido éxito para establecer factores críticos en su desarrollo.

La información se extrae por varias fuentes: directas, con entrevistas a gerentes del sector seleccionado y focus group; con colaboradores en cargos operativos de Pymes que realizan esta actividad; y con información del Instituto nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador.

2.3. Participantes en el estudio

La Muestra para la entrevista y el focus group será seleccionada a conveniencia. Es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costo de muestreo, permite obtener resultados rápidos y sencillos de analizar. Se usará en este estudio, debido a que el número de empresas del sector no es alto, y el acceso a información es complicado, por lo que se aplicará la misma en organizaciones que permitan acceso y pongan a disposición el personal en cargos solicitados.

En este caso se selecciona a tres gerentes de tres empresas PYMES importantes en la ciudad de Guayaquil, para conocer resultados de su crecimiento y su opinión sobre factores de éxito para este.

Tabla 3
Muestra seleccionada para entrevistado

Empresa	Mundo sano	Bistoncorp	Ecuafumi
Nombre del enttrevistado	Guido Zambrano	Frank Monge	Luis Ramos
Tiempo en la empresa	5 años	2 años	10 años
Cargo que desempeña	Gerente general	Gerente general	Gerente operativo

Elaborado por: El autor, 2019.

Adicionalmente se invitaron a seis empleados de la empresa Bistoncorp S.A, para realizar un focus group, con el objetivo de saber los cambios que ha sufrido la organización y como estos han afectado a la operación y a los resultados.

2.4. Variables a estudiar

Las variables dependiente e independiente son las dos variables principales de cualquier experimento o investigación. La independiente es la que cambia o es controlada para estudiar sus efectos en la variable dependiente. La dependiente es la variable que se investiga y se mide

Las variables independientes del estudio son:

- % de implementación del plan estratégico organizacional.
- Cantidad de factores de crecimiento impactantes en la organización.

Y las variables dependientes que serán analizadas son:

- Resultados financieros del sector servicio de control de plagas.

Tabla 4
Variables del estudio

Tipo de variable	Medición	Forma de estudio
Independiente	% implementación plan estratégico organizacional	Entrevistas a expertos, propuesta de análisis
Independiente	Cantidad de factores de crecimiento	Entrevistas a expertos, focus group
Dependiente	Resultados financieros organizacionales	Entrevistas a expertos, focus group

Elaborado por: El autor, 2019.

2.5. Metodología a emplear

La investigación utilizada será de corte mixto; se realizarán entrevistas en profundidad, de modo cualitativo, a empresas grandes y reconocidas en el sector servicios de control de plagas en la ciudad de Guayaquil, a los cargos gerenciales. Adicionalmente un focus group a 6 operativos/supervisores de empresas PYMES del sector, con el objetivo de conocer los factores de éxito de las empresas de plagas en los últimos cinco años.

2.6. Instrumento y técnicas empleadas:

Las técnicas a usar serán:

Cuantitativa:

- Análisis histórico de datos: Estadísticas y censos del Ecuador.

- Análisis de la competencia en el sector, por medio de la página web de empresas y bases de la Superintendencia de compañías del Ecuador.

Cualitativa:

1. Entrevista a gerentes de empresas del sector de control de plagas, para conocer su evolución y factores de éxito.

Las preguntas se realizan con el objetivo de analizar comportamientos sobre innovación y problemáticas encontradas en el crecimiento del sector, de acuerdo a lo experimentado con sus organizaciones en los últimos años.

2. Focus groups a trabajadores de Bistoncorp S.A. (empresa seleccionada del sector):

Duración: 40 minutos

Lugar: Oficinas del estudiante.

Objetivo: Conocer y analizar los diferentes factores que inciden en el comportamiento sobre innovación y problemáticas en este sector.

2.7. Procesamiento y análisis de la información

2.7.1. Análisis de entrevista

Se realizan entrevistas de 20 a 30 minutos de duración a tres gerentes de empresas Pymes del sector servicio de plagas, en cargos gerenciales. Los tres entrevistados poseen estudios de tercer nivel y amplia experiencia en el sector. Dos gerentes en el grupo, pese a no ser dueños de la empresa, conocen el desarrollo de sus actividades desde sus inicios y han desarrollado ideas e implementaron cambios que les resultaron eficiente.

BISTONCORP

Gerente: Ing. Frank Monge

Los cambios que se han notado en el sector en los últimos años, se basan en el modelo de negocio y la propuesta de valor de cada empresa en el área. Estos han evolucionado, hacia el valor agregado, que es lo que marca la diferencia. Algunos aspectos claves que destacan son la comunicación, seguimiento y tiempos de respuesta, para brindar mejor servicio en general.

Los cambios en estrategia han sido continuos en los últimos años. Al empezar la estrategia era simple: conseguir clientes. Pero, actualmente esta estrategia se complica, pues la fidelización y el mantenimiento de clientes, se vuelven base en el negocio. La clave está en el seguimiento permanente del área técnica y comercial para brindar el soporte integral al cliente y que perciba que no solo recibe un servicio de fumigación, sino que el alcance es mucho más amplio como abordar temas de seguridad ocupacional e industrial, manejo de riesgos y mejora en los procesos y seguridad alimentaria

ECUAFUMI

Gerente: Ing. Luis Ramos

La afectación se basa en que estos cambios, han permitido elevar el estándar de servicio, se ha tomado como oportunidad de mejora los nuevos retos y demanda del cliente para de manera positiva ponerlos en práctica y convertirlos en fortalezas cada empresa. Lo más importante en el corto plazo, es crear estrategias sustentables, controladas y con responsables, que permitan obtener objetivos de crecimiento. Coordinar en forma permanente con el cliente y entender la realidad de cada uno, para brindarle el mejor servicio.

MUNDO SANO

Gerente: Ec. Guido Zambrano

La oportunidad actual, se basa en la tecnología, para realizar seguimiento y monitoreo, con aplicaciones móviles y web. Adicionalmente, el tiempo operativo se reduce y los reportes de información relevante para la correcta y oportuna toma de decisiones del cliente y de la empresa se vuelven flexibles. Eso es clave, incorporando un sistema integrado de información para brindar las garantías necesarias basadas en la trazabilidad de la información humana, técnica y tecnológica. Adicionalmente, indica el gerente de la empresa Mundo Sano, que las certificaciones de calidad vuelven más sólido el mercado y son de carácter obligatorio en este tipo de actividades.

Lo más importante en el corto plazo, es crear estrategias sustentables, controladas y con responsables, que permitan obtener objetivos de crecimiento. Coordinar en forma permanente con el cliente y entender la realidad de cada uno.

Los factores claves se basan en:

1. Potenciar el área técnica y operativa con equipos idóneos y más efectivos para realizar operaciones.

2. Capacitación constante del personal, para obtener mejor servicio y soluciones
3. Integrar la tecnología en la actividad diaria
4. Educar, coordinar y fidelizar a cada cliente.

2.7.2. Análisis de Focus Group

En los últimos años, los servicios del sector han sido más requeridos, debido a la necesidad de control de plagas establecida por el Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Medio Ambiente, Ministerio de Agricultura quienes realizan controles exhaustivo. La competencia se acrecienta, y existen multinacionales que entran en el país, con mayor reconocimiento, que obligan a las pequeñas a desaparecer. Los sectores exportadores y de alimentación, con normativas más estrictas y mayor nivel de legalidad, acrecientan su necesidad de este tipo de servicios e incrementan la participación y facturación de este sector en la economía.

La mayoría de las industrias en el sector servicios de control de plagas, son de corte familiar. Su fundación es por parte del padre de familia y se ha mantenido en las generaciones de los hijos. Sin embargo, como indica el asistente de la empresa Fumipac, las nuevas generaciones incluyen mayor tecnología y nuevos métodos de trabajo, más avanzados.

El ingreso de nuevos competidores al mercado de servicios de control de plagas tiene el limitante de la tecnificación, es decir se necesita de equipos y herramientas para el control de plagas garantizada para lograr la confiabilidad del cliente, además el personal debe estar capacitado para utilizar los químicos de forma correcta para evitar accidentes al momento de

entregar el servicio, Sin embargo, como todo mercado se muestra atractivo a la creación de nuevos negocios, y más aún si debido a la zona y poca competencia otras empresas identifican a este sector como rentable para prestar este tipo de servicios; sin embargo la amenaza de nuevos competidores se considera con incidencia baja por los requerimientos técnicos y estatales por parte del gobierno, además al posicionarnos con el tiempo y ser una ciudad de mediano tamaño, su mercado en el área de servicio de fumigación y control de plagas será abarcado por pocas empresas de este tipo, las cuales serán las primeras en entrar a esta zona ofertando este servicio.

Las pymes se benefician de los diferentes créditos que orece la Corporación Financiera Nacional, esta entidad ha destinado un gran porcentaje a la financiación de proyectos innovadores de las pequeñas y medianas empresas con lo cual buscan salir adelante y posicionarse en el mercado dando trabajo a muchas personas como mejorando la economía del país. Sin embargo, el acceso a créditos y mejoras es mucho menor que en empresas grandes.

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con diversas formas de financiamiento: desde recursos propios, hasta préstamos obtenidos en bancos o financieras de diversa índole, así como fuera del sistema financiero tradicional, en todas estas formas de crédito se toma en consideración el tamaño de las Pymes. En este escenario el único inconveniente o restricción para poder acceder a esos créditos seria hacerse socio de la cooperativa, pero se vuelve factible con pequeños requisitos.

La principal fortaleza que existe en el sector, es la especialización y las certificaciones de calidad que poseen las empresas. Las empresas que destacan son porque poseen organización y procesos controlados, para realizar sus actividades. Sin embargo, no son muchas las que se encuentran en este nivel y la competencia se vuelve irregular.

Tras la realización de entrevista a gerentes y responsables del sector servicios de control de plagas y personal de producción del sector, se establece que:

Los factores claves para el desarrollo del sector son:

1. Tecnificación y tecnología: Potenciar el área técnica y operativa con equipos idóneos y más efectivos para realizar operaciones, que disminuyan costos y efectivicen la actividad.

2. Profesionalización del sector: Capacitación constante del personal, para obtener mejor servicio y soluciones. Proactividad en las soluciones y resolución constante.

3. Tecnología en servicio y procesos: integrar la tecnología en la actividad diaria de la empresa, para potenciar la actividad.

4. Satisfacción integral del cliente: por medio de un estudio detallado de las expectativas del cliente, se potencia la satisfacción integral del servicio.

Uno de los factores diferenciadores y de ventaja se basa en la gestión de los procesos. Así pues, la principal fortaleza que existe en el sector, es la especialización y las

certificaciones de calidad que poseen las empresas. Las empresas que destacan son porque poseen organización y procesos controlados, para realizar sus actividades. Sin embargo, no son muchas las que se encuentran en este nivel y la competencia se vuelve irregular. Se debe tratar de homogeneizar, controlar y destacar las actividades creadoras de valor en la organización.

CAPITULO III.

ANALISIS DE LOS FACTORES CRITICOS QUE INFLUYEN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE CONTROL DE PLAGAS:

CASO: BISTONCORP S.A.

3.1. Características de empresas de servicio de control de plagas

El sector servicios de control de plagas se basa en cuatro características principales para su desarrollo:

1. Intangibilidad: Los servicios que se brindad no son objetos ni son tangibles, más bien son resultados de un cierto proceso, que debe ser controlado. No hay forma de mostrarle al cliente una idea previa, ni enviarle una muestra, ni diferenciarse de la competencia por aspectos tangibles. El resto de características son las que marcan las diferencias: la comodidad, la atención, la tranquilidad, la rapidez, el buen servicio, etc.

El servicio se puede hacerse tangible al cliente, mediante las experiencias previas y las de otros clientes para dar una idea del resultado esperado y crear una reputación, el servicio en sí solo se presta cuando se contrata. Las referencias comerciales de clientes, se convierten en el aspecto clave para destacarse de la competencia y conseguir incrementar el número de clientes.

2. Inseparabilidad: El servicio de control de plagas se produce y consume al mismo tiempo. Esto genera que la interacción entre el cliente y la empresa sea un evento crítico; si se prestó bien el servicio, pocas veces el cliente lo destaca, pero si se prestó inadecuadamente, no se puede anular esa experiencia y crear una nueva (frente a los productos, que sí se pueden devolver o reemplazar).

Es decir, la prestación del servicio debe controlarse en su totalidad, y con anticipación, de este modo, el resultado será totalmente verificable y exitoso, evitando malas experiencias para el cliente y asegurando la total satisfacción.

3. Heterogeneidad: el servicio es difícil de prestar siempre con la misma calidad. La alta variabilidad de los servicios es un problema para la estandarización. Aun con pautas y recursos similares, los resultados pueden ser muy variables de empleado a empleado, de cliente a cliente, de día a día. Esto dificulta poder asegurar una calidad uniforme, lo que puede ser una causa importante de insatisfacción del cliente.

Las empresas del sector deben potenciar la profesionalización del servicio y el personal. Si el personal de la empresa, se encuentra capacitado en procesos y servicio, es muy probable que este sea brindado de un modo más homogéneo.

4. Caducidad: si no se vende, se pierde. Los servicios de control de plagas no pueden almacenarse, esperando que los clientes aparezcan. La caducidad es un rasgo también de algunos productos, pero en el caso de los servicios, es inmediata ya que no es posible acumularlos. El mayor problema son las fluctuaciones de la demanda. El desafío será realizar ajustes para equilibrar la oferta y la demanda, jugando con las cifras y tendencias actuales.

3.2. Procesos importantes del sector servicios de control de plagas

Los procesos en el servicio de control de plagas son principalmente seis, que se detallan a continuación:

1. Inspección: Una inspección profunda comienza por el exterior, enfocándose en las áreas que proporcionan comida, agua, refugio, zonas de vegetación, plantaciones, bodegas de almacenamiento, acumulación de chatarra en general, para todo aquello que pueda convertirse en plaga.

El personal es clave en este momento, pues detalla lo encontrado y el servicio total a dar, que será cotizado al cliente, y llevado a cabo, garantizando el mejor resultado recibido.

2. Identificación: Los signos típicos de las plagas incluyen, excremento, orín, daños a alimentos, estructuras, marcas de grasa, huellas, caminos, madrigueras, nidos, colonias, olores y señales de plagas vivas o muertas. La identificación deberá de ser precisa para asegurar el éxito del control. El personal sigue siendo el aspecto clave para poder identificar el tipo de plaga a la que enfrentar.

3. Saneamiento: El primer aspecto a considerar en un tratamiento es la limpieza. El objetivo es eliminar restos de comida, humedad, refugios, áreas de crianza, basura, fuentes de agua, chatarra, maleza, ramas, maquinaria en desuso, etc., utilizados por las plagas como su hábitat en su momento, y así evitar su proliferación.

4. Métodos de exclusión: Obstruir entrada y dificultar guarida: El control de plagas más eficaz y permanente, consiste en mantener a las plagas fuera de instalaciones. Se deben vigila ventanas, puertas, ductos, grietas, agujeros, ya que son zonas de fácil acceso para las plagas. Se trabaja junto con los clientes para la adecuación de las instalaciones de forma tal que imposibiliten a las plagas el acceso a las instalaciones y/o viviendas. Cada trabajo debe incluir acciones que disminuyan el acceso a más plagas a cada instalación.

5. Reducción de población: Se basa en el uso de trampas de captura mecánicas y de goma, aplicación de productos orgánicos, minerales, sin residual, se aplica en áreas internas, por ejemplo: Proceso de alimentos, laboratorios, bodegas, etc. Puede ser con químicos, productos orgánicos o sin ellos, simplemente con medidas de contención de la plaga.

En esta fase, es clave la selección del proveedor de compra de químico o producto orgánico a usar, preocupándose por las referencias de las marcas usadas y hojas de seguridad en el proceso de uso.

6. Evaluación: Los niveles de la población de la plaga deberán estar continuamente monitoreados, el cliente deberá estar suficientemente informado de los métodos de control y cómo prevenir que nuevos anidamientos. Se deben evaluar posibles re infestaciones, que puedan llegar a complicar las actividades.

3.3. Análisis de empresa seleccionada: Bistoncorp S.A.

3.3.1. Antecedentes

Bistoncorp nace en el año 2010 con el objetivo de ser una empresa especializada en el manejo integrado, control estructural de plagas, sanitización, y así reducir el impacto de las mismas en la salud de las personas. El objetivo principal de la organización es la aplicación del servicio de desinfección, desinsectación, desratización y sanitización de todo tipo de áreas y entornos en los que las plagas urbanas atenten contra la salud y bienestar del ser humano, con su matriz en la ciudad de Guayaquil.

La misión es generar entornos de trabajo saludable y libre de plagas con alto nivel de control en los procesos, buscando concienciar a todos los sectores y entidades de la importancia de este trabajo, asegurando un servicio eficaz y responsable.

El principal servicio es del control de plagas integrado, proceso que se lleva a cabo para controlar todo tipo de insectos rastreros y voladores en estructuras creadas por el ser humano, sean estas en áreas urbanas o rurales, tomando como punto de partida el conocimiento o identificación de la plaga, manejo de las áreas e interpretar las características para intervenir de manera eficiente.

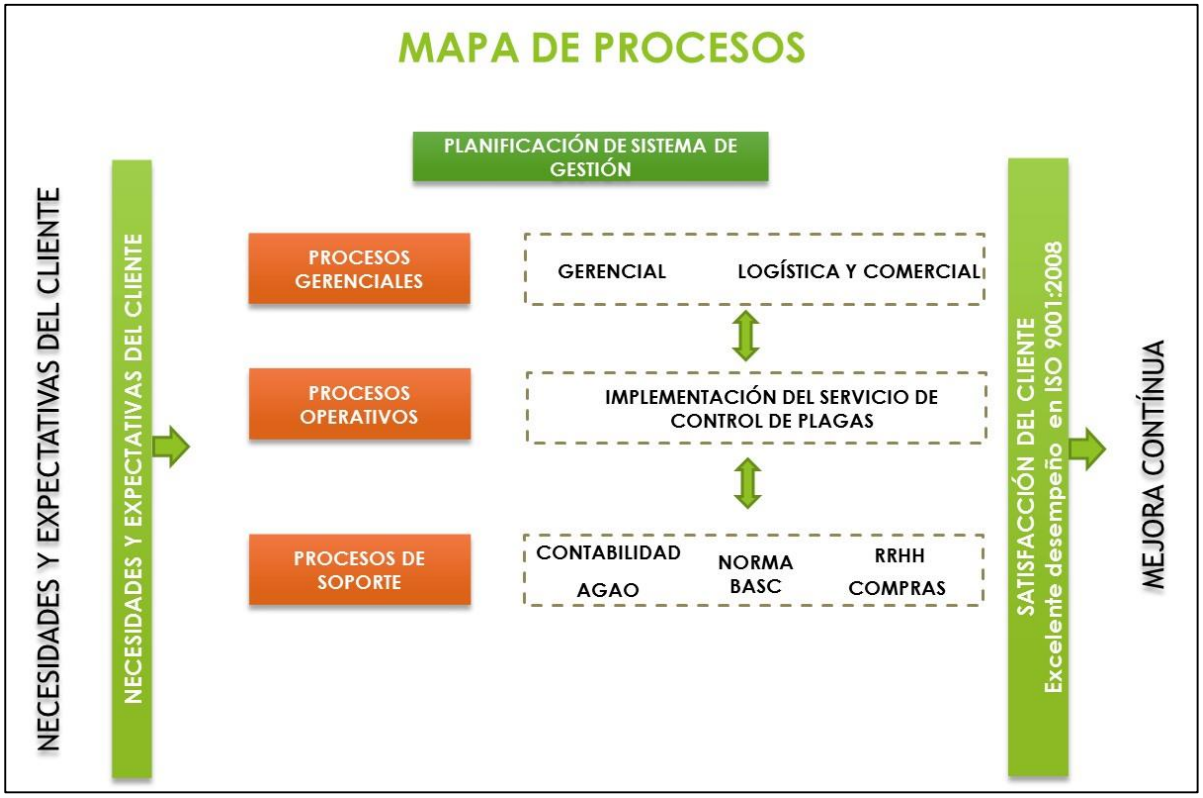
Los Beneficios de los servicios son disminuir los riesgos de contraer enfermedades y controlar los vectores que afectan la salud humana y cualquier daño material que pueda derivar en un impacto económico para el cliente.

Los valores principales de la filosofía que se muestran al cliente son lealtad, servicio, innovación, respeto y comunicación, que se resumen en un objetivo común que es la satisfacción del cliente interno y externo, brindando un servicio de la más alta calidad.

Los principales procesos de la empresa se observan a continuación:

Figura 5

Mapa de procesos Bistoncorp S.A.

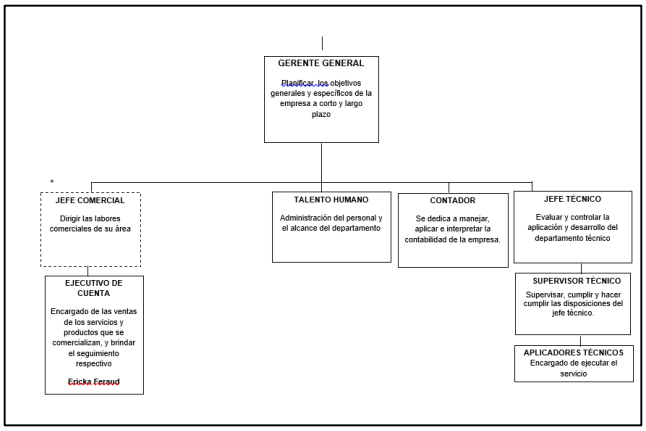


Elaborado por: el autor, 2019.

Para desarrollar la actividad, el recurso humano con el que se cuenta es el siguiente:

Figura 6

Estructura del Organigrama



Elaborado por: el autor, 2019.

El personal se distribuye del siguiente modo:

Tabla 5

Detalle de personal de Bistoncorp S.A.

Cargo	Cantidad
Gerencia G.	1
Jefe de operaciones	1
Supervisor	2
Aplicador t.	5
Contador	1
Jefe de ventas	1
Ejecutivo de ventas	1
Talento humano	1

Elaborado por: el autor, 2019.

3.3.2. Análisis PEST

Según el impacto externo que poseen los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el sector servicio de control de plagas, se extraen los aspectos que afectan al mismo. Este análisis hace referencia a aquellos factores que debemos tener en cuenta del entorno que rodea a nuestra empresa y que pueden tener algún tipo de incidencia.

Tabla 6

Análisis PEST para empresa Bistoncorp S.A.

Ámbito Político	Ámbito económico
1. Nivel de corrupción	1. Tasa de inflación
2. La política fiscal (tasas e incentivos)	2. Evolución del desempleo
3. Reglamentación cambiante en el país	3. Los costos laborales altos para las organizaciones
4. Regulación de la competencia	4. El nivel de ingreso disponible de los consumidores

Socio-cultural	Tecnológico
1. Nivel de educación	1. Nivel de tecnificación
2. seguridad y salud ocupacional	2. Acceso a la tecnología más avanzada, por parte de ciertas empresas
3. Estilos de vida	3. seguridad de datos informáticos
4. Cultura, religión y costumbres	

Ambiental (ecológico)	Legal
1. Manejo y Gestión de residuos	1. Ley tributario y Código de trabajo.
2. Certificado y licencias ambientales	2. Reglamentos de seguridad y salud
3. Buen almacenaje de insumos	3. Reglamento de manejo y equipos

4. Uso de productos ecológicos	4. Leyes y Reglamentos ambientales

Elaborado por: el autor, 2019.

Se observa en el análisis externo que la gran oportunidad que existe en el sector servicios para el control de plagas es la creciente preocupación por el medio ambiente, la no contaminación y los aspectos legales, que obligan a las empresas a eliminar contaminación cruzada, en la que se encuentra el ataque de plagas.

Sin embargo, algunas amenazas se basan en la facilidad de acceso a productos para realizar estos servicios y el alto costo de tecnificación y talento humano necesarios para ejecutar la actividad.

3.3.3. Análisis PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico. Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes (Porter, 2015).

De acuerdo, a esto el análisis principal para el sector de control de plagas y sobre todo la empresa Bistoncorp S.A. es:

a) Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Existen principalmente seis competidores en el mercado local (Guayaquil) y se mantienen a nivel nacional. Estas empresas son: Fumteca, Fumipac, Rizobacter, Mundo Sano, Ecuabiogen y Truly Nollen. Estos, excepto Trully Nollen, que se trata de una multinacional, las otras medianas empresas compiten al mismo nivel de Bistoncorp S.A. ofreciendo los mismos servicios.

Considerando que el número de empresas en el mercado es mínimo en relación a la población ecuatoriana, podríamos asumir que existe una demanda insatisfecha. Actualmente, para competir con los rivales se realizan estrategias operativas, se ofertan los servicios a través de portales de compras públicas o de requerimientos en el sector privado; cumpliendo requisitos de documentación, respetando las fechas indicadas, proporcionando garantías y calificaciones solicitadas por los clientes. Todo este proceso que demanda de tiempo, seguimiento y paciencia se lo realiza de manera responsable, como resultado de estos procesos se tiene una cartera de clientes.

b) Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**.** Se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada, que marcan que tan factible es que se incremente la competencia en el sector.

Las barreras a la entrada en el sector son altas, por el nivel de tecnificación, pese a que el acceso a productos que se usan en la prestación del servicio parece sencillo, se necesita poseer conocimiento de la correcta aplicación y el uso de productos químicos; además de proporcionar seguridad al personal que los manipula, y de otros factores que inciden para que una empresa pueda mantenerse en el mercado. La cantidad de empresas que componen el sector no se ha incrementado en los últimos años, más bien, han incrementado la facturación las más reconocidas.

c) Poder de negociación de los proveedores**.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Existen principalmente cuatro proveedores de insumos en la organización: Ecuaquimica, Insectacorp, Agripac y Chemcrop. El poder de estas empresas es alto; ya que no aceptan negociación de sus precios como proveedores, cada empresa fija su precio (poniéndose de acuerdo) e imponen precios, tiempos de pago y calidad de servicio. Sin embargo, tienen una excelente aceptación de su marca y trayectoria en el mercado, ofreciendo materia prima de calidad y dando cumplimiento a las fechas de entrega de suministro con garantía.

d) Poder de negociación de los compradores. Si los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

La empresa Bistoncorp S.A. posee más de veinte clientes, con servicios recurrentes. Sin embargo, se debe a que el tamaño de los clientes es voluminoso, ejemplo, Corporación el rosado, McDonald's, Junta Beneficencia de Guayaquil, Universidad Laica, Universidad Salesiana, Laboratorios Weir, entre otros. Aunque no existe producto sustituto ellos imponen los tiempos de pago (superiores al pago de proveedores), exigen alta calidad en el servicio, pero se mantienen con un nivel alto de facturación.

e) Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos**.** Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

No existen productos sustitutos al de la organización, pues lo único que puede hacer una empresa para el control de sus plagas son métodos internos, manuales y rústicos, que no garantizan los resultados de contratar el servicio.

3.3.4. Análisis FODA

El análisis FODA es utilizado como una herramienta para estudiar la situación en forma general de una empresa, conociendo sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con la finalidad de planear una estrategia a futuro. Como estrategia empresarial determina ventajas competitivas, analizando sus estrategias en función de las características propias del mercado.

Tabla 7

Análisis FODA Empresa: Bistoncorp S.A.

Fortalezas	Oportunidades
• personal calificado y motivado • sistema de gestión interno para garantizar la trazabilidad de la información y el cumplimiento de la actividad	- importancia de obtener certificaciones externas que avalen la calidad de nuestros procesos y servicios

• tiempos de respuesta inmediato ante los requerimientos de los clientes • bajo nivel de endeudamiento de la organización • capacidad operativa suficiente para atender a clientes	- sector en crecimiento, por su diversificación, - alto nivel de fidelización - importancia de establecimiento de estrategias de comercialización adecuadas
Debilidades	Amenazas
- Falta de liquidez (Flujo de Efectivo) ingreso por cobro de facturas es menor a los pagos mensuales. - Falta de capacitaciones especificas al personal - Falta de concienciación sobre el sistema de gestión (manual de procedimiento) a todo el personal - Debilidad en la comunicación interna. - poco tiempo de vida jurídica en el mercado - Excesiva cartera vencida de clientes	- competencia alta, que hace que la imagen se debilite - legislación ecuatoriana cambiante - prohibición de uso de productos químicos para prestar servicio - Emprendedores nuevos que para captar clientes disminuyen precio

Elaborado por: el autor, 2019.

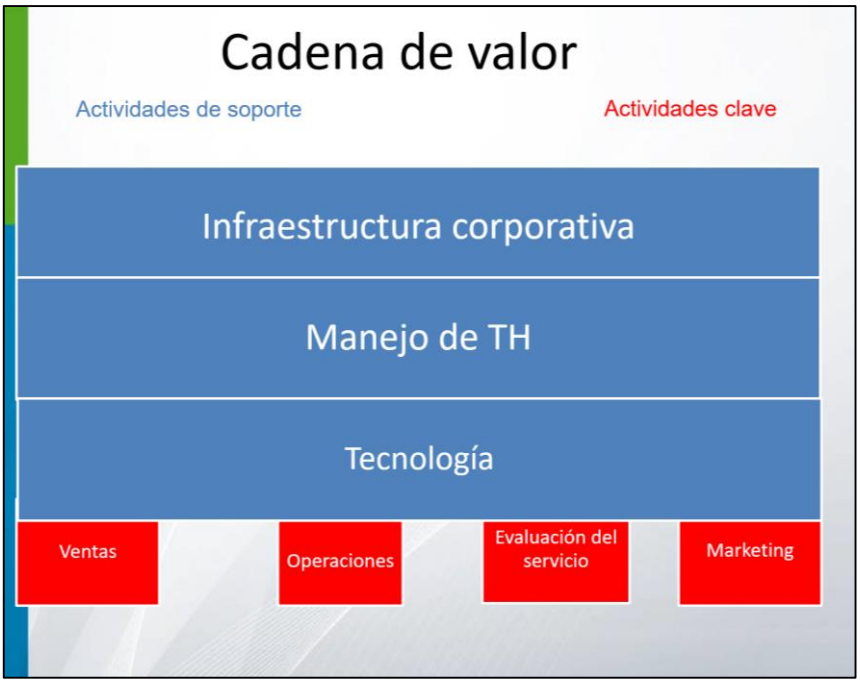
Los puntos desarrollados, se toman en consideración para potenciar el plan estratégico de la organización.

3.3.5. Análisis Cadena de valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. En el caso de Bistoncorp S.A. las actividades que crean valor se enlazan a la comercialización y al servicio, en general.

Figura 7

Análisis de la cadena de valor: Bistoncorp S.A.



Elaborado por: el autor, 2019.

3.4.Planificación Estratégica: Bistoncorp S.A.

El objetivo principal de la empresa Bistoncorp S.A. en el ámbito estratégico es posesionar la marca como innovadora, en lo que a servicio de control de plagas se refiere. Adicionalmente se introducen herramientas tecnológicas para la aplicación del servicio de fumigación y para el manejo de información y reportes sobre los servicios brindados, cumpliendo con los requerimientos del mercado entregando como valor agregado el correcto asesoramiento y recomendaciones para cada tipo de servicio para que los clientes se sientan satisfechos, confiados y seguros de contratar los servicios de la empresa.

Para ello, la estrategia comercial, se basa en concientizar al mercado sobre el peligro epidemiológico que representa convivir con plagas y la necesidad de buscar mejorar el servicio para el correcto tratamiento y erradicación de las diferentes plagas con productos garantizados. La empresa tiene la experiencia en el mercado y cuenta con personal y equipos calificados que brindan garantía y resultados óptimos. La publicidad se hace mediante la ejecución de campañas en redes sociales y pagina web; fuerza de ventas (vendedores), manejo de medios de comunicación (publicidad en radio); activaciones (mensajes en grupos de whatsapp); monitoreo, seguimiento y atención a los clientes para fidelizarlos con la finalidad de conocer sus requerimientos e incluirlos en el plan estratégico para incrementar divisiones del negocios; eficiencia en la entrega oportuna de los informes o reportes a los clientes , así como la documentación y facturación por los servicios realizados por el personal de la empresa.

El personal de la empresa recibe capacitación continua y se mantienen informados sobre la competencia, se ejecutan nuevas metodologías de trabajo, se desarrollan nuevas

técnicas de fumigación y se le asegura al cliente que van a recibir buenos resultados y soporte técnico sobre la calidad del servicio brindado.

De acuerdo a los pilares detallados anteriormente, se realiza una planificación de acciones a tomar a lo largo del año 2020, para lanzar el proyecto y evaluar sus resultados.

Tabla 8

Plan Estratégico Propuesto

Pilar	**Objetivo**	**Área a trabajar**	**Acciones**	**Responsable**	**Fecha tentativa**
Contexto institucional	Afianzar imagen actual de empresa en el mercado, revisando recursos actuales y necesidades.	Marketing	Potenciar actividades de marketing para posicionamiento de marca	Jefe de ventas	Marzo 2020
		Planificación de ventas	Potenciar negociaciones a largo plazo con proveedores	Jefe de ventas	Junio 2020
		Control de presupuestos	Realizar presupuestos de gastos e ingresos y controlar permanentemente	Gerente General Contador	Febrero 2020
Capacidades	*Revisar recursos actuales y potenciar desarrollo de estos*	Capacitación	Crear plan de capacitación para profesionalizar el talento humano	Talento humano	Febrero 2020
		Sistema de Gestión: certificación	Revisar procesos de la organización y obtener certificación de calidad	Gerente General	Junio 2020

		Proveedores	Conseguir contratos de distribución/compra exclusiva a largo plazo	Gerente General	Junio 2020
Correlaciones	*Revisar relaciones comerciales actuales y potenciar las mismas*				
		Clientes	Crear estrategias de fidelización, capacitación al cliente, sobre uso de técnicas de control de plagas y potenciar el uso del servicio	Gerente General	Junio 2020

Elaborado por: el autor, 2019.

3.5.Resultados esperados de estrategias de crecimiento en Bistoncorp S.A.

Tabla 9

Presupuesto Estratégico 2020

Pilar	**Área a trabajar**	**Acción a tomar**	**Valor de acción a tomar**
Contexto institucional	Marketing	Desarrollar plan de mercadeo anual	$2.500
	Planificación de ventas	Creación de objetos de merchandising	$850
Capacidades	Capacitación	Plan de capacitación técnico	$3.500
	Sistema de Gestión: certificación	Asesoría y certificación de calidad	$7.250
Correlación	Clientes	Eventos mensuales de capacitación a clientes	$3.600

Elaborado por: el autor, 2019.

Los resultados esperados se basan en el incremento de las ventas, disminución de costos y mantenimiento de resultados en el mercado.

CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio se evidencia que el correcto uso de un modelo de plan estratégico para una empresa de servicios, puede considerarse una herramienta fiable y útil para los usuarios de la misma y proporciona un marco de referencia de estrategias, de mejora de la organización y sus resultados. En el caso del sector servicio de control de plagas, los resultados comerciales, unidos a los operativos, mejoran la situación; el plan operativo coordina las actividades, trazando estrategias controladas en caso de requerir o de presentarse situaciones inesperadas a nivel integral en la organización, además fomentan las buenas relaciones laborales e incrementan las capacidades internas.

Al observar el sector servicio y la potencialidad de expandirse en el mercado nacional, se puede apreciar que aún existen nichos de mercado, que se pueden desarrollar. Las empresas deben adaptar sus recursos humanos y logísticos, proponiendo estrategias de planificación, acción y control.

Cuando se revisa la situación histórica de las Pymes ecuatorianas notamos que desde el año 2015 inicia una curva de crecimiento que corresponden al surgimiento de micro y pequeñas empresas constituyendo en el 90,8% del total de empresas del país; de las cuales el 34,7 % pertenecen al sector servicios y apenas un 0.5% a las grandes empresas. Todo esto define el tejido empresarial que constituye un 83% de las empresas que son personas naturales y están distribuidas en todas las provincias, ubicadas en su mayoría en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Actualmente el mercado ecuatoriano crece exponencialmente, en cuanto a la oferta de servicios de fumigación y control de plagas; la cantidad de personas naturales o microempresas que ofrece este servicio o servicios similares es cada vez mayor.

Se concluye mediante observación que las empresas dedicadas a ofrecer estos servicios requieren cada vez de más certificaciones, capacitaciones y tecnificación, exigidas en algunos casos por clientes corporativos o para participar en concursos de adquisiciones públicos o privados, por lo que se requiere una estructura organizativa y cumplir con estándares de calidad.

Los factores críticos para el desarrollo se basan en el desarrollo estratégico de las organizaciones, con un buen análisis del entorno y un establecimiento de planes en el mediano plazo, controlados, con las correctas asignaciones de recursos. Sin embargo, para el éxito la actitud de la alta dirección es un factor determinante por su afectación en la innovación y el desarrollo de nuevos servicios.

Es clave para que exista una relación fluida entre la empresa y el cliente deben existir los mecanismos de comunicación para conocer los gustos, necesidades y preferencias de los clientes de manera que se pueda diseñar o adaptar el servicio con mayor valor añadido.

No se obtendrá exito en el establecimiento de estrategias sin el involucramiento del personal, asegurando el conocimiento del personal para dar valor añadido en el servicio, en la búsqueda de percepción de un servicio como único y superior.

Según lo desarrollado a lo largo del trabajo, se propone acciones aplicables como ruta a seguir. De acuerdo a la naturaleza del negocio, estos factores pueden ser controlables

dentro de las Pymes, tales como: la gestión de la calidad, monitoreo o control interno, recursos humanos, tecnología e innovación, sistema de comunicación y una planificación estratégica que contribuyen al aumento de competitividad en el sector.

RECOMENDACIONES

La empresa Bistoncorp, ha logrado ofrecer un servicio diferenciado, generando lealtad en los consumidores, respecto al ámbito interno de la empresa y en base a lo expuesto a lo largo del trabajo, la organización estudiada cuenta con un desarrollo organizacional medio, esto refleja un aceptado nivel de competitividad, es decir posee la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo y aumentar su participación en el mercado.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, y con la finalidad de lograr un crecimiento sustentable y sostenible del mercado en el tiempo, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Identificar nuevas formas de diversificación mediante: a) la búsqueda de nuevos nichos de mercado, b) expansión geográfica y en segmentos que no han sido atendidos, c) crear servicios diferentes, más económicos y diversos, que se adapten a la situación económica de la población, de forma que pueda reflejarse en mejores niveles de rentabilidad para la organización.

- Enfatizar en la ampliación de canales de distribución, como una forma de lograr mayor participación en el mercado. No solo es necesario trabajar en los canales tradicionales, sino más bien, innovar con ideas eficaces para dar a conocer el servicio, a estos se deben sumar la utilización de canales digitales en los que se centre la segmentación de clientes.

- Ajustar los productos, incluyendo los modelos de negocios actuales para satisfacer la demanda existente y futuros clientes.

Es recomendable mantener un plan estratégico como herramienta importante en la empresa, ya que esto provee una visión de cómo pueden realmente alcanzar las metas y objetivos establecidos desde un panorama general hasta uno más detallado en el que se puedan conocer las actividades que deberán realizar los miembros del equipo para lograr el éxito conjunto.

Es fundamental que cada vez que se realice une planeación anual sirva como oportunidad de buscar ideas frescas, innovar y ver distintos puntos de vista y no limitarse a lo tradicional. Se deben buscar propuestas dentro del capital humano, de cómo presentar la información, qué datos requieren y de esta forma será más flexible la manera de generar ideas para la planeación total y mejora de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- CAN (2009) Resolución 1260. Suiza.
- Cardozo, E., Velasquez, Y., & Monroy, R. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte Definition of SMEs in Latin America: A review of the state of the art. In 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- CULTURAL, S. A. I. (2009). Diccionario de marketing (No. Am0196). CULTURAL EDITORIAL.
- D'Andrea, G., Huete, L., Lovelock, C. H., & Reynoso, J. (2014). Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Pearson Educación.
- García, E. y Valencia, M. (2015). Planeación estratégica. ML Estela García Sánchez, Planeación Estratégica. Mexico: Trillas.
- Grupo Enroke (2018) ¿Qué son Pymes? Recuperado de http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes
- Heskett, W. (2010) Rethinking Strategy for Service Marketing, Service Management Effectiveness, USA.
- Heskett, W. (2016) The Service Profit Chain, The Free Press.
- INEC (2017) Directorio de empresas. Quito
- INEC (2018) Ecuador en cifras. Quito.
- Jaramillo, J (2016) Tesis de grado: Gerencia del Servicio. Universidad de la Sabana. Facultada de ciencias Económicas y Administrativas.
- Johnston, R. (2016) "Achieving Focus in Service Organizations", The Service Industries Journal

- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- LORTI (2010) Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010. Quito.
- Lovelock, C. (2011). De Servicios. São Paulo: Saraiva.
- Moore, M (2010) Gestión estratégica y obtención de valor. Ed: Pearson. México.
- Perez, C. (2017) Factores del entorno a tener en cuenta para el éxito de tu empresa. Ed: Esic. Madrid.
- Porter. M. (2015) The Cornpetitive Advantage of Nations. The Free Press. USA.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y sociedad. Madrid.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2017) Cifras anuales. Quito.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (2018) Cifras anuales. Quito.
- Tejada, F. (2010) Variables de estudios estadísticos. Ed: Sanjuan. Madrid.
- Vernis, A. e Iglesias, M. (2016) Empresas que inspiran futuro. Ed: Esade. Madrid.

ANEXO I. ENTREVISTA A GERENTES DE PYMES DEL SECTOR SERVICO DE CONTROL DE PLAGAS:

Estimado, gracias por su ayuda en el estudio sobre los factores críticos de crecimiento en el sector PYME de control de plagas en Guayaquil. Esperamos pueda ayudarnos en esta corta entrevista.

¿En qué empresa trabaja?

¿Cuántos años tiene con su empresa?

1. ¿Qué grandes cambios ha notado en el sector en los últimos años?
2. ¿Cómo han afectado a su empresa?
3. ¿Ha realizado algún cambio en su estrategia corporativo en los últimos años? ¿Cuál? ¿Cómo lo hizo?
4. ¿Qué oportunidades ve en el sector en los últimos años?
5. ¿Qué acciones futuras tiene su empresa para potenciar su crecimiento?
6. ¿Cuál cree que son los factores que más afectan al crecimiento de las PYMES en el sector de control de plagas?

Gracias por su tiempo.

ANEXO II. FOCUS GROUP A PERSONAL QUE LABORA EN PYMES:

Estimados buenas tardes, los hemos citado el día de hoy para hacer una breve analítica del crecimiento en las empresas del control de plagas en Guayaquil y propuestas para su mejora.

Empresa:

Tiempo en la empresa:

Cargo:

¿Cómo consideran el comportamiento actual del sector de control de plagas en Guayaquil? ¿Ha crecido? ¿Ha disminuido su actividad?

¿Qué características claves tiene el sector de control de plagas en Guayaquil?

¿Las empresas en el sector son de corte familiar?

¿Cómo considera que es la competencia en el sector?

¿Consideran que el sector PYME tiene el mismo acceso a financiamiento que el sector de empresas grandes?

¿Qué fortalezas y debilidades observa en el sector PYME de control de plagas?

¿Qué acciones propone para potenciar el crecimiento en el sector?

Muchas gracias por su participación en este focus group.