

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Análisis de estrategias competitivas y cooperativas en microempresas y pequeñas empresas del sector comercial establecidas al norte de la ciudad de Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Economista con mención en gestión empresarial

Presentado por:

Diana Andreina Borbor Mata
Jessie Jael Rovayo Villafuerte

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2021

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Diana Andreina Borbor Mata* y *Jessie Jael Rovayo Villafuerte*, damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Diana Andreina Borbor
Mata



Jessie Jael Rovayo
Villafuerte

EVALUADORES

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mariela Monserrat Perez Moncayo', written in a cursive style.

Mariela Monserrat Perez Moncayo

RESUMEN

La presente tesis de grado tiene como objetivo realizar un estudio de MYPES (micro y pequeñas empresas) de ropa y comida (restaurantes) al sector norte de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, con el fin de determinar qué tan factible y viable sería plantear una guía a forma de manual que permita ayudar a discernir a los dueños de dichas empresas, si les conviene mantener su giro actual de negocio, en su mayoría en competencia perfecta, o aplicar un esquema de cooperación empresarial. Se utilizó como herramienta de investigación primaria una encuesta online realizada a 100 empresas de comida y ropa de diversos sectores del noreste y noroeste de la ciudad, difundida a través de redes sociales y entrevistas en persona con el fin de obtener información más precisa, especialmente en las preguntas abiertas, otorgadas por dueños y/o administradores de los negocios. La información recabada se analizó por medio de softwares de programación estadística, a través de métodos descriptivos e inferenciales, como una prueba de chi-cuadrado, para determinar la relevancia del estudio realizado. Se culminó con la creación de la guía cuyo objetivo principal es, ser un método que pueden utilizar las empresas que les permita conocer si su situación financiera es propicia para incursionar en una cooperación empresarial. Se concluye, basado en los resultados obtenidos, que luego de conocer la posibilidad de cooperar, las empresas estarían dispuestas a utilizar la guía para analizar su situación y escoger el esquema que les permita mantenerse o crecer como negocio, competir o cooperar.

Palabras clave: Competir, cooperar, ropa, comida, negocios

ABSTRACT

The objective of this thesis dissertation is, to conduct a study of MSEs (micro and small enterprises) of clothing and food (restaurants) sales located in the northern sector of Guayaquil city, Ecuador, in order to determine how feasible and viable would it be to propose a guide, in the form of a manual to help owners of these companies discern if they should maintain their current line of business, mostly in perfect competition, or apply a business cooperation scheme. The primary research tool used was an online survey conducted towards 100 food and clothing businesses in various sectors located in the northeastern and northwestern part of the city, distributed via social media and in-person interviews, in order to obtain more accurate information, especially in open-ended questions given by enterprises owners and/or managers. Information collected was analyzed by statistical programming software, through descriptive and inferential methods, such as a chi-square test to determine the relevance of the study conducted. It culminated with the creation of the guide whose main objective is, to be a method chosen by companies to analyze whether their financial situation is appropriate to enter in a business cooperation. Based on the results obtained, it is concluded that, after knowing of the possibility of cooperating, enterprises would be willing to use the guide to analyze their situation and choose the scheme that will allow them to maintain or grow as a business, that is, compete or cooperate.

Keywords: *Compete, cooperate, clothing, food, businesses*

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES.....	3
RESUMEN.....	I
<i>ABSTRACT</i>	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
CAPÍTULO 1	8
1. Introducción	8
1.1 Descripción del problema	9
1.2 Justificación del problema.....	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 Marco teórico	11
CAPÍTULO 2.....	19
2. Metodología	19
CAPÍTULO 3.....	29
3. Resultados Y ANÁLISIS.....	29
CAPÍTULO 4.....	42
4. Conclusiones Y Recomendaciones.....	42
Conclusiones	42
Recomendaciones.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	45

APÉNDICE A	48
APÉNDICE B	52

ABREVIATURAS

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

MYPES Micro y pequeñas empresas

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Clasificación de negocios a encuestar.....	22
Ilustración 2. Satisfacción sobre las ganancias que genera el negocio	32
Ilustración 3. Estrategia para incrementar ventas en el año próximo.....	33
Ilustración 4. Diagrama de barras con los principales motivos de haber escogido la estrategia de competencia.....	35
Ilustración 5. Estrategias competitivas de los negocios encuestados.....	36
Ilustración 6. Diagrama de barras acerca de las características de que diferencian a los negocios de los demás.....	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ficha técnica del estudio de campo	20
Tabla 2. Relación de Objetivos Específicos con las Preguntas de la Encuesta.....	21
Tabla 3. Comparación de estrategias aplicadas por las Microempresas y Pequeñas Empresas.....	23
Tabla 4. Relación entre el número de pregunta de la Encuesta y el tipo de herramienta o tratamiento para analizar los resultados	24
Tabla 5. Valores observados entre las variables genera ganancias y carrera administrativa.....	30
Tabla 6. Valores esperados entre las variables genera ganancias y carrera administrativa.....	31
Tabla 7. Valores observados entre las variables genera ganancias y tipo de estrategia	34
Tabla 8. Valores esperados entre las variables genera ganancias y tipo de estrategia	34
Tabla 9. Principales beneficios de competir y cooperar en el mercado para los negocios encuestados.....	40

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto surge con el objetivo estudiar los modelos de competitividad y de cooperación que desarrollan microempresas y pequeñas empresas (MYPES) del sector comercial dedicadas a la venta de comida/restaurantes y ropa que se encuentran establecidas al norte de la ciudad de Guayaquil.

Si bien es cierto, Ecuador presenta una tasa elevada de creación de emprendimientos de diferentes tipos en relación a los demás países de la región, sin embargo, la realidad es que una gran cantidad de estos negocios tiene la tendencia a cerrar debido a factores como: problemas personales, falta de rentabilidad y falta de financiamiento.

Es por esto que, nuestro estudio pretende analizar las características de los modelos de competencia y cooperación con el fin de brindar información acerca de las ventajas, desventajas y viabilidad que ofrecen estas estrategias, de tal manera que nuevos emprendimientos y emprendimientos en marcha puedan analizar estos modelos como alternativas a aplicar en sus negocios y les permita adquirir mayor estabilidad y perdurar más en el tiempo.

La información de este proyecto se la recabó de una muestra no probabilística, considerando un total de 100 empresas del sector comercial, siendo: 25 microempresas dedicadas a la venta de comida/restaurantes, 25 microempresas dedicadas a la venta de ropa, 25 pequeñas empresas dedicadas a la venta de comida/restaurantes y 25 pequeñas empresas dedicadas a la venta de ropa.

El levantamiento de información se lo realizó a través de una herramienta del campo de la Investigación de Mercados, la encuesta, la cual tuvo como objetivo conocer cuál es la estrategia más común entre las MYPES del norte

de la ciudad de Guayaquil, asimismo, analizar información financiera y comparar los resultados que se obtienen cuando un negocio se dedica a competir o cooperar en el mercado. Por otra parte, se desea conocer cuáles son las estrategias que le ha funcionado a cada tipo de negocio y mediante una revisión literaria complementaria, recoger la información más relevante con el fin de crear una guía sobre estrategias competitivas y de cooperación empresarial.

1.1 Descripción del problema

Ecuador es reconocido por la organización internacional *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) como uno de los países de América Latina que presenta la tasa de emprendimiento más alta de la región, sin embargo, esto no ha tenido una incidencia positiva en la economía de las familias ecuatorianas, ya que, los emprendimientos no logran perdurar a lo largo del tiempo.

De acuerdo con el informe presentado por la Escuela de Negocios de la Espol (2020), el cual se basa en los datos otorgados por el consorcio GEM, los factores de debilidad para el desarrollo de los emprendimientos son: 1) Manejo ineficiente de las políticas de gobierno y exceso de impuestos; 2) Problemas de financiamiento; 3) Falta de conocimientos y pobre desarrollo tecnológico.

Por otra parte, el informe mencionado en líneas anteriores, basado en la Encuesta a la Población Adulta del GEM en el año 2019, reveló que las principales causas por las que en Ecuador los emprendimientos tienden a cerrar son: 1) Problemas personales con un 32.7%; 2) Falta de rentabilidad con un 25.2%; y, 3) Falta de financiamiento con el 16.6%.

De aquello, podemos resaltar que, la combinación de dichos factores de debilidad y causas de cierre generan obstáculos para el desarrollo de la economía del país.

En relación con el informe presentado por Puebla D., Tamayo D. y Feijó E. (s.f.), en donde se realiza el estudio de supervivencia empresarial durante el periodo 2010 al 2015 en el Ecuador, los resultados arrojaron que, uno de los sectores en donde existe mayor incidencia en la salida o cierre de empresas es el sector comercial, con una tasa que mide la relación Nacimiento/Muerte de 1.37; por lo que el presente estudio se enfocará en los emprendimientos que tengan relación con este sector [1].

A raíz de esta problemática, surge un dilema para los emprendimientos del Ecuador, el cual es la disyuntiva entre mantener un modelo de competencia o generar una cooperación (colusión) que les permita ganar permanencia y mayor rentabilidad a estos negocios.

1.2 Justificación del problema

Debido a la problemática antes mencionada, sobre un gran porcentaje de emprendimientos que surgen en el Ecuador que tienen la tendencia a cerrar y no perdurar en el tiempo, nos encontramos en la necesidad de analizar e identificar cuándo es conveniente realizar una alianza estratégica entre las empresas o emprendimientos, o mantener estrategias competitivas con la finalidad que les permita expandir o mejorar su negocio y ganar mayores cuotas de mercado, y de esta forma resultaría beneficioso para la economía ecuatoriana.

Adicional, se pretende analizar diversas herramientas viables que las empresas, en específico las microempresas y Pequeñas empresas (MYPES) que pertenecen al sector comercial, puedan utilizar a su favor al elegir entre competir o cooperar.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Establecer estrategias empresariales que permita a las empresas tener una guía para escoger entre los modelos de competitividad y cooperación con el fin de que puedan subsistir en el tiempo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis empírico sobre casos de microempresas y pequeñas empresas de Guayaquil en los que la competitividad o la cooperación han sido utilizados como estrategias para impulsar el giro del negocio.
- Determinar los efectos que se producen a nivel financiero cuando los negocios eligen competir para participar en el mercado con el fin de conocer la viabilidad que se adquiere con esta estrategia.
- Analizar el efecto financiero que generan las alianzas estratégicas o de cooperación pre y post entrada al mercado con la finalidad de distinguir los beneficios que se consiguen con esta estrategia.
- Diseñar una guía que permita a una empresa dilucidar los posibles resultados entre cooperar con potenciales aliados o competir en un mercado ya existente con el fin de poder aplicarlos a casos de nuevos emprendimientos o ya en curso.

1.4 Marco teórico

1.4.1. Competencia

1.4.1.1 Definición

El concepto de competencia empresarial es una situación o estado en el que las organizaciones se enfrentan cuando ponen a disposición en el mercado bienes o servicios, o demandan los mismos [2].

Entre las ventajas de competir es que se crea un ambiente en el que las empresas buscan superarse a sí mismas para ser eficientes en el mercado, son capaces de sobrellevar sus límites y el equipo aprende a trabajar en conjunto para aprovechar al máximo sus habilidades respecto a los rivales. En el caso de sus desventajas, se tiene que, al ser una competencia desleal o desmedida, puede llegar a incurrirse en acciones poco éticas y cuestionables, además de que el simple hecho de querer superar al otro en todo sentido, pueden dejar de lado otros aspectos empresariales relevantes, como aumento de costos, reducción en la producción e ingresos, entre otros [3].

1.4.1.2 Tipos de modelos de competencia

Según la página Destino Negocio de la telefonía Movistar, en su artículo sobre los tipos de competencia empresarial, se tiene 4 tipos conocidos de este paradigma:

- *Competencia perfecta*, la cual consiste en muchos productores ofreciendo bienes o servicios muy similares, es decir, con sustitutos cercanos, además, el esquema de oferta y demanda es el controlador de precios. Ejemplo de esto serían las panaderías que se encuentran en todo el país.
- *Monopolio*, el cual se refiere a un mercado manejado y controlado por una sola entidad o empresa, encargada de ser la única que ofrece bienes o servicios a todos los consumidores, ejemplo de esto es la Corporación Nacional de Electricidad del Ecuador.

- *Oligopolio*, el control del mercado está ejercido por más de una entidad, en otras palabras, un mercado controlado por pocos, ejemplo de esto en la ciudad de Guayaquil podrían ser supermercados como Mi Comisariato y Supermaxi o Megamaxi.
- *Monopsonio*, es el menos común y se da cuando los consumidores son los que tienen el poder de mercado sobre el productor, por lo que su rol ejerce presión sobre el precio de los bienes o servicios ofrecidos. Uno de los ejemplos más conocidos sería el caso del armamento militar o nuclear, siendo que el Estado, en este caso ecuatoriano, es su único comprador.

1.4.2. Cooperación

1.4.2.1 Definición

Este paradigma sucede cuando las empresas realizan un esfuerzo en conjunto, comparten recursos y factores, con el fin de obtener un beneficio común [4].

Una de las principales ventajas de cooperar es el *outsourcing*, debido a que es más sencillo dejar que las compañías aliadas se encarguen de procesos en los que se especializan, optimizando tiempo y recursos, permitiendo que cada elemento se concentre en su especialización, además de ser un método viable para eliminar las barreras de salida en el mercado. Como desventajas, se tiene la desconfianza entre las partes, intereses no compartidos por los miembros y el deseo de conservar información privada sin revelar, para evitar malversación de información confidencial por sus pares. Adicionalmente, puede ser difícil definir qué persona debe portar un cargo específico para decisiones de alta prioridad y un aumento de costos al tratar de mantener una coordinación apropiada [5].

1.4.2.2. Análisis de modelos de alianzas y cooperación empresarial

En el estudio realizado por Benito Hernández (2009), se corrobora que existen empresas que, por desconocimiento y falta de información, se pierden de diversas oportunidades y ventajas que se generan a través de la cooperación empresarial, hacen énfasis en las microempresas, pues estas tienen la capacidad de mejorar significativamente el desarrollo económico regional mediante la creación de empleo y la innovación tecnológica [6].

De acuerdo con García & Lara (2004), existen cooperaciones entre empresas que se encuentran en una misma localidad geográfica, pues la cercanía les ayuda a generar información sobre sus clientes e incluso sobre la materia prima con la que pueden llevar a cabo sus operaciones. Por otra parte, las cooperaciones tecnológicas han permitido que las empresas se mantengan en constante innovación con lo que llegan a minimizar costos y satisfacer necesidades de clientes, ofreciendo una mayor calidad de sus productos o servicios [7].

El trabajo de campo realizado por Yoguel (1996), en donde se estudió pequeñas empresas de Argentina y Brasil en los años noventa, refleja que el tamaño de las firmas no constituye ser una variable limitante para desarrollar acuerdos entre empresas, sino que más bien depende de la capacidad que tienen para conseguir objetivos comunes, estudiar las tendencias del mercado, establecer una ventaja competitiva y mantener innovaciones constantes [8].

López (1990) se refiere a que conflictos de diversa índole, en este caso una competencia entre empresas, pueden ser causantes de una cooperación y viceversa, ya que estos paradigmas no son mutuamente excluyentes y pueden darse a la vez, y ese deseo de superación entre las partes aliadas es lo que conlleva a actualizarse y modernizarse constantemente para ser eficientes y capaces de competir con entidades rivales, y a su vez, mantener

una alianza firme al no decepcionar a sus compañeros de fórmula y hacerles saber que tomaron una decisión acertada al optar por coludir [9].

1.4.2.3 Tipos y modelos cooperativos

De acuerdo con la Escuela de Negocios ESERP, se tienen los siguientes tipos de cooperación empresarial [5]:

- *Cooperación horizontal*, se produce cuando empresas del mismo sector realizan un acuerdo que depende de objetivos como:
 - Compartir recursos y/o capacidades con la finalidad de afianzarse en el mercado.
 - Generar acuerdos que no permitan entrar a más competidores.
 - Reunir recursos para conseguir algún objetivo en común que les permita operar en el mercado.
 - Complementar negocios con el fin de ganar una ventaja competitiva y mantener las actividades en las que cada uno se especializa.
- *Cooperación vertical*, se genera cuando el cliente y el proveedor deciden aliarse de tal manera que se disminuyan costos y mejoren su forma de operar.
- *Cooperación simbiótica*, en esta ocasión los negocios pertenecen a sectores totalmente diferentes y su finalidad es compartir recursos y capacidades.

Además, se tienen los siguientes modelos de cooperación de acuerdo con el objetivo establecido:

- *Cooperación tecnológica*, el cual tiene como objetivo aumentar y dividir estratégicamente la producción, sus ejemplos: empresas que se complementan durante la producción, empresas que comparten activos y data, y empresas que comparten recursos para investigación, desarrollo e innovación.

- *Cooperación financiera*, tiene que ver con empresas que comparten riesgos y recursos financieros en estrategias que manejan niveles altos de incertidumbre, en esta categoría existen las sociedades intermediarias financieras, compra apalancada, capital de riesgo y empresas conjuntas.
- *Cooperación comercial*, trata sobre el manejo y control de mercados actuales y a los que se quisiera abarcar, entre sus ejemplos existen acciones conjuntas, consorcios, franquicias, acuerdos de proveedores y uniones de entidades exportadoras.

1.4.3. Análisis comparativo de paradigmas competitivos y cooperativistas

En el documento de Bialakowsky *et al.* (2007). Se explica que la competencia entre pares es muy común en los mercados; no obstante, al lograr coludir, las empresas pueden llegar a acuerdos mutuos que sean beneficiosos no solo para sí mismos, sino favorables para la sociedad, ya que, al aplicar la colusión, se aprende también a conocer a los aliados y competidores, y a convivir mediante acuerdos o a competir transparentemente. [10]

Dejours (1998) menciona que la cooperación puede ser muy favorable, pero a su vez puede ser muy complicada, puesto que, requiere planeación detallada y elaborada, combinar de manera idónea la lógica y la cognición, con el fin de poder llevar a cabo una producción con la menor cantidad de obstáculos. [11]

Gutiérrez & Ortega (1991) mencionan que, los seres humanos a través de la historia, en diversos aspectos, tienden a ser competitivos. Basado en la teoría Darwinista, se puede afirmar que instintivamente los humanos persiguen sobrevivir como el más fuerte, pero históricamente se ha mostrado también que, de ser necesario, se ha tendido a realizar alianzas de diversa índole para

lograr objetivos en común, pues, es conocida la existencia de algún individuo o colectivo que posea ventajas competitivas, bienes, habilidades o recursos que otros no posean. Todo esto permite establecer que una colusión es una opción potencialmente viable, no solo como método de supervivencia, sino con fines financieros, económicos, de bienestar mutuo y/o social. [12]

1.4.4. Factores de supervivencia empresarial

Hou *et al.* (2018), mencionan en su artículo uno de los argumentos que pretende defender este proyecto, que la innovación eficiente y correctamente aplicada permite obtener ventaja competitiva y a su vez mantener un desarrollo sostenible; no obstante, la implementación de estos procesos debe ser dirigida por alguien con las capacidades necesarias y suficientes para lograr los objetivos propuestos [13], esto se corrobora con la publicación de Worku (2009), quien explica que un factor determinante de la supervivencia de empresas a largo plazo, es la eficiencia de la gestión por parte del personal involucrado [14]. Iwasaki *et al.* (2021) concluyen en su documentación que, a pesar de que la institucionalidad, la banca y el financiamiento son básicos en la operación de un negocio, los rangos de supervivencia aumentan cuando los emprendimientos a pequeña o mediana escala analizados han sido capaces de superar sus debilidades internas y han logrado adaptarse y sobrevivir [15].

Según datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, respecto al sitio web que presenta las Estadísticas de Constitución de Compañías, se puede observar que a lo largo de los años esta variable posee una tendencia creciente desde septiembre del año 2014 al año 2019, no solo en constitución física, sino también electrónica, esto debido, entre otros factores, al aumento de tecnología en el mundo y en especial en el país desde la mitad de la década pasada. Es notable la caída crítica que tuvieron los datos en el año 2020, pues en relación con el año 2019, hubo una disminución de aproximadamente el 42% en las constituciones físicas mientras que en las electrónicas una disminución del 28%, causada por la pandemia; no obstante,

hasta junio de 2021 se observa que se han constituido de forma física 1129 compañías y de forma electrónica 1090.

1.4.5. Descripción de MIPYMES en Ecuador y Guayaquil

Las micro, pequeñas y medianas empresas o MIPYMES aportan de forma significativa; basado en cifras del INEC en el 2016 mediante el Directorio de Empresas y Establecimientos, se estableció que de las 843.745 empresas registradas, más del 90% son microempresas, es decir con ventas anuales menores a US\$100.000 y de uno a nueve empleados. Para el caso de las empresas pequeñas, corresponde un valor entre el 7% y 8%, con ventas anuales entre US\$100.001 a US\$ 1'000.000, teniendo de 10 a 49 empleados, según datos del INEC del 2016 [16].

La mayoría de este tipo de empresas se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil, y esta última abarca el 37% del total de organizaciones de este tipo en el país, en la cual es fácil encontrar tiendas de todo tipo de prendas de ropa, restaurantes, talleres, entre otros [17].

Según la organización latinoamericana Aweik (2020), los emprendimientos que presentan mayor incidencia y son más rentables en el Ecuador son aquellos que se dedican a la venta de ropa, negocios de comidas y restaurantes, salones de belleza o barberías y ventas por internet.

Por lo tanto, con la finalidad de delimitar la dimensión del presente proyecto, se estudiarán microempresas y pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil que se dediquen a la comercialización de ropa y comida.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1. Diseño y selección de la técnica de investigación

Con el propósito de conocer el estado actual de las microempresas y pequeñas empresas del sector comercial que se encuentran establecidas al norte de Guayaquil, se estableció la encuesta como técnica de investigación y recolección de datos, con la finalidad de recabar información sobre cómo estos negocios se manejan y conocer cuáles son sus repercusiones en el ámbito financiero. El cuestionario fue elaborado con el software gratuito de administración de encuestas “Google Forms”. El diseño de la encuesta cuenta con las siguientes secciones:

1. Información acerca del tipo de negocio, número de trabajadores, tiempo de constitución, si cuenta o no con establecimiento propio, ubicación geográfica del negocio y si genera ganancias, Luego se pregunta si se encuentra satisfecho con las ganancias o no y en lo posterior alguna estrategia futura a implementar para incrementar las ventas.
2. Definiciones de estrategias competitivas y cooperativas empresariales, con el fin de que el negocio escoja la que aplica.
3. Sección para negocios que compiten: tipo de competencia, motivación, número de competidores, característica de diferenciación con la competencia, valor en dólares de ingreso neto, costo de ventas y gastos generales (estas tres variables financieras a nivel de promedio en los últimos seis meses), beneficios de competir. En lo posterior se

muestran definiciones de tipos de cooperación empresarial y si le gustaría aplicar alguna en su negocio.

4. Sección para negocios que cooperan: tipo de cooperación, hace cuánto tiempo y si fue desde la constitución del negocio la aplicación de la estrategia.
 - 4.1. Si escoge que no aplicó la estrategia desde el inicio de la constitución del negocio: valor en dólares de ingreso neto, costo de ventas y gastos generales, comparación de antes y después de aplicar la estrategia en términos de ganancias y costos. Luego continúa lo que se describe en el numeral 4.2.
 - 4.2. Si escoge que aplicó la estrategia desde el inicio de la constitución del negocio: valor en dólares de ingreso neto, costo de ventas y gastos generales, beneficios de aplicar la estrategia, la especialidad del negocio y la de su aliado.
5. Nombre del negocio y si cuenta con alguna persona con formación en carreras afines a la administración de empresas.

Cabe mencionar que el cuestionario de la encuesta se encuentra con las preguntas detalladas en la sección de Anexos dentro del presente proyecto.

2.2. Objetivos del estudio

A continuación, se muestra una ficha técnica del estudio de campo:

Tabla 1. Ficha técnica del estudio de campo

Población

<i>Unidades de muestreo no probabilístico</i>	Microempresas y Pequeñas empresas
<i>Muestra</i>	100
<i>Alcance</i>	Noreste y Noroeste de Guayaquil
<i>Tiempo</i>	Julio – Agosto 2021
<i>Tipo de encuesta</i>	Virtual y personal

1. Tabla tomada de referencia del artículo de Benito Fernández "El papel de las microempresas en el desarrollo económico regional: las redes de cooperación en España". Fuente: Elaboración propia.

A su vez, es necesario conocer el enlace que tienen las preguntas de la encuesta con los objetivos específicos de la presente investigación.

Tabla 2. Relación de Objetivos Específicos con las Preguntas de la Encuesta

Objetivos específicos	Preguntas en el cuestionario
Realizar un análisis empírico sobre casos de MYPES de Guayaquil.	Preguntas acerca de la situación actual y estrategia que mantiene el negocio encuestado.
Determinar los efectos financieros cuando los negocios eligen competir.	Preguntas acerca del valor en dólares de ingreso neto, costo de ventas y gastos generales al emplear la competencia.
Analizar el efecto financiero de la cooperación antes y luego de aplicarla.	Preguntas acerca del valor en dólares de ingreso neto, costo de ventas y gastos generales antes y después de aplicar la cooperación.
Diseñar una guía que permita conocer los resultados de cooperar o competir en un mercado.	Preguntas sobre la motivación y beneficios que se tienen al aplicar las estrategias. Es importante mencionar que este objetivo será complementado con información de documentos académicos para enriquecer definiciones, ventajas y desventajas.

2. Fuente: Elaboración propia.

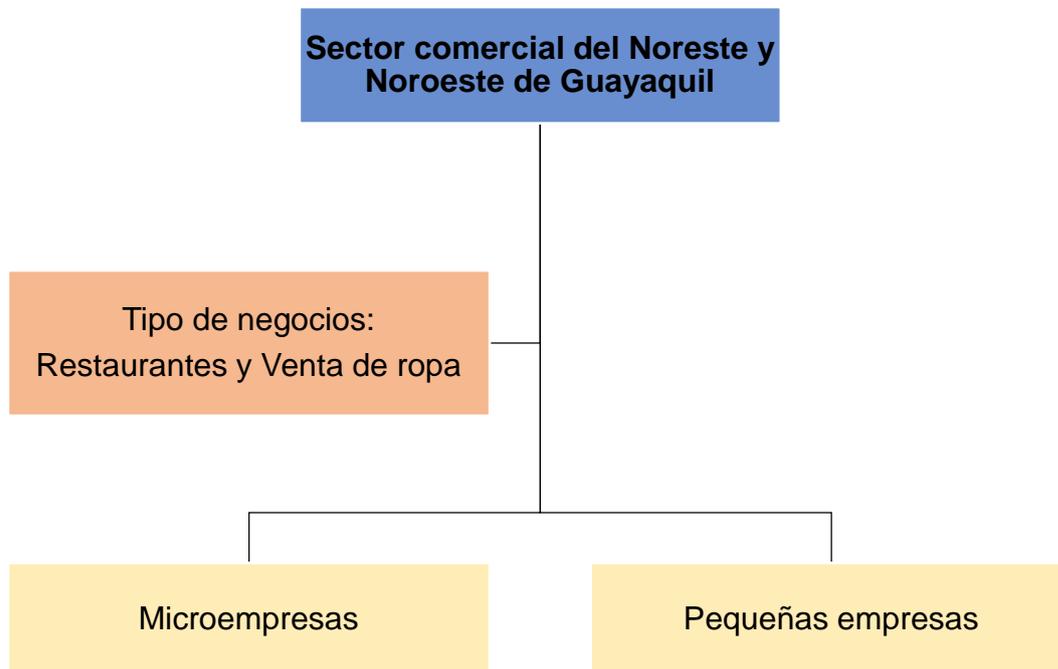
Es importante detallar que, para lograr el cuarto Objetivo Específico, el diseño de la guía, se utilizó información de tipo primario, la cual procedió de los resultados de las encuestas y a su vez se consideró información de tipo

secundario mediante los documentos académicos que guardan relación con las estrategias de competencia y cooperación empresarial.

2.3. Público objetivo

Los objetos de estudio de la investigación se encuentran detallados en la Ilustración que se encuentra a continuación:

Ilustración 1. Clasificación de negocios a encuestar



3. Fuente: Elaboración propia.

Las MYPES pertenecientes al sector mencionado en la Ilustración 1, se encuentran establecidas en la ciudad de Guayaquil, específicamente al Noreste y Noroeste del cantón. La delimitación en este sector, se lo realizó con la finalidad de poder realizar un análisis concreto y por facilidad de ejecución de este estudio.

2.4. Plan de análisis de datos

Luego de haber recogido esta información, se procedió a realizar un análisis comparativo de los resultados en los siguientes escenarios mostrados en la Tabla 3:

Tabla 3. Comparación de estrategias aplicadas por las Microempresas y Pequeñas Empresas

Análisis comparativo		
Estrategias	Microempresas que compiten	Pequeñas empresas que compiten
Microempresas que cooperan	Comida/restaurantes Ropa	Ropa
Pequeñas empresas que cooperan	Comida/restaurantes	Comida/restaurantes Ropa

4. Fuente: Elaboración propia

- Comparación entre microempresas que cooperan y microempresas que compiten que se dedican a la venta de comida/restaurantes. Comparación entre microempresas cooperan y microempresas que compiten que se dedican a la venta de ropa.
- Comparación entre microempresas que cooperan y pequeñas empresas que compiten que tienen venta de ropa.
- Comparación entre pequeñas empresas que cooperan y microempresas que compiten que tienen venta de comida/restaurantes.
- Comparación entre pequeñas empresas que cooperan y pequeñas empresas que compiten que se dedican a la venta de comida/restaurantes. Comparación entre pequeñas empresas que cooperan y pequeñas empresas que compiten que se dedican a la venta de ropa.

Lo anteriormente detallado se realizó con el fin de conocer las diferencias y definir posibles ventajas y/o desventajas y determinar la viabilidad que se logra al manejar dichos modelos de negocio.

En esta sección se escogió el uso de herramientas tecnológicas como medio de análisis para la obtención de respuestas, específicamente *softwares* de computadoras. Para el caso de las tablas y/o gráficos estadísticos, el software de IBM conocido como SPSS es útil al momento de agilizar la visualización y presentación de data cuantitativa y cualitativa analizada. A su vez, se utilizó Microsoft Excel y el *software* estadístico Stata para realizar pruebas estadísticas.

En el caso de las preguntas de tipo cualitativo (preguntas abiertas) y de casillas de verificación, el *software* escogido es QDA Miner, el cual permite analizar texto y realizar diversas categorías y subcategorías con el fin de encontrar patrones que permitan dar un enfoque mucho más preciso al proyecto. Cabe destacar que el uso y manejo de estas herramientas ya fueron aprendidas y aplicadas en proyectos de semestres anteriores en materias como estadística inferencial e investigación de mercados.

2.4.1. Análisis de resultados y herramientas a aplicar

Para mayor facilidad se establece la Tabla 4 en donde se detalla el tipo de herramienta o el tratamiento que se le dará a los resultados de las preguntas del cuestionario:

Tabla 4. Relación entre el número de pregunta de la Encuesta y el tipo de herramienta o tratamiento para analizar los resultados

Número de Pregunta	Información que recepta	Herramienta de análisis
2, 3, 4, 5	Tamaño, tiempo de constitución, si cuenta establecimiento para sus	Análisis descriptivo

	operaciones, ubicación geográfica	
6, 37	Conocer si los ingresos luego de costos y gastos genera ganancias y si el negocio cuenta con una persona con formación en carreras administrativas	Contraste de hipótesis sobre independencia entre variables mediante la prueba estadística Chi cuadrado
7, 8	Satisfacción con las ganancias y si conoce sobre situación financiera que permita crecimiento del negocio	Análisis descriptivo
9	Estrategias de venta futuras para las microempresas y pequeñas empresas	Clasificación por variables categóricas (QDA Miner) y análisis descriptivo
6, 10	Conocer si los ingresos luego de costos y gastos genera ganancias y el tipo de estrategia que maneja	Contraste de hipótesis sobre independencia entre variables mediante la prueba estadística Chi cuadrado
12, 14	Motivación para entrar a competir en el mercado y principal estrategia competitiva	Análisis descriptivo
15	Característica de diferenciación del negocio que compite	Clasificación por variables categóricas (QDA Miner) y análisis descriptivo
16, 31	Ingreso promedio mensual de negocios que compiten e ingreso promedio	Prueba estadística t-Student para conocer si las variables son

	mensual de negocios que cooperan	estadísticamente diferentes
17, 32	Costos de venta promedio mensual de negocios que compiten y costos de venta promedio mensual de negocios que cooperan	Prueba estadística t-Student para conocer si las variables son estadísticamente diferentes
18, 33	Gastos generales promedio mensual de negocios que compiten y gastos generales promedio mensual de negocios que cooperan	Prueba estadística t-Student para conocer si las variables son estadísticamente diferentes
19	Beneficios que encuentra de competir en el mercado	Clasificación por variables categóricas (QDA Miner) y análisis descriptivo
22, 35	Tipos de cooperación que aplica y las especialidades que tienen el negocio y su aliado estratégico	Clasificación por variables categóricas (QDA Miner) y análisis descriptivo

5. Fuente: Elaboración propia

La pregunta número 1 fue establecida con el objetivo de controlar la aplicación de la encuesta de tal manera que se obtuvieran respuestas de 50 negocios de comida y 50 negocios de venta de ropa, por lo que a esta pregunta no se le aplicó ninguna herramienta de análisis, motivo por el cual no está descrita en la Tabla 4.

Luego de la revisión de los resultados se determinó que aquellos negocios que se encuentran compitiendo en el mercado aplican la competencia perfecta por lo que la pregunta número 11 no tuvo que ser analizada con ninguna herramienta y se la omite en la Tabla 4.

Las preguntas número 26, 27, 28, 29 y 30 enfocadas en preguntar la situación del negocio antes de la cooperación fueron respondidas únicamente por un negocio por lo que, por no haber obtenido un número significativo de respuestas, no se las consideró en la Tabla 4 para el análisis.

La pregunta número 36 fue establecida para identificar el nombre del negocio y en lo posterior poder identificar de manera puntual qué estrategias maneja y al final enviarles la guía de estrategias de competencia y cooperación empresarial, producto del presente proyecto.

2.4.2. Pruebas estadísticas

2.4.2.1. Prueba Chi-cuadrado de Pearson

De acuerdo con el artículo de [18] la prueba Chi-cuadrado de Pearson se la utiliza para realizar análisis de datos de frecuencia en tablas de contingencia para variables categóricas. En este caso, se aplicará la prueba de independencia entre dos variables.

El contraste de hipótesis se detalla así:

H_0 : Las variables son independientes o no existe asociación

H_1 : Las variables no son independientes o existe asociación

Para hallar el valor del estadístico de prueba se utiliza la siguiente fórmula:

Ecuación 1. Prueba Chi-cuadrado de independencia

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \left[\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Donde O_i son los valores observados y E_i los valores esperados.

Los grados de libertad se calculan utilizando la tabla de contingencia mediante:

$$(r - 1)(c - 1)$$

Donde r es el número de filas y c es el número de columnas.

Cabe recalcar que, para este proyecto el nivel de significancia que se establece es del 0.05, el cual se representa con α .

La herramienta con que se desarrollará esta prueba estadística es Microsoft Excel.

2.4.2.2. Prueba T-Student para dos muestras independientes

Acorde con [19] la prueba T-Student se utiliza para determinar si existe diferencia significativa entre las medias de dos muestras. Se asume que las variables son independientes y que siguen una distribución normal.

El contraste de hipótesis se detalla así:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

En donde μ_1 y μ_2 representan la media de cada muestra.

Asimismo, es importante mencionar que para este proyecto el nivel de significancia que se establece es del 0.05, el cual se representa con α .

Para el cálculo de esta prueba se utilizará el *software* estadístico Stata.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo presenta los principales resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta mediante distintas herramientas descritas en la metodología.

3.1. Información general sobre los negocios encuestados

Como se describió anteriormente el número de negocios encuestados fue de 100 y se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Tamaño:** el 79% tiene de 1 a 9 empleados, es decir, son microempresas, mientras que el 21% tiene de 10 a 49 empleados, porcentaje que corresponde a pequeñas empresas.
- **Tiempo de constitución:** el 68% de los encuestados iniciaron las operaciones de su negocio hace más de un año, mientras que el 32% tienen menos de un año en el mercado.
- **Establecimiento:** el 68% alquilan un local para efectuar y vender sus productos, mientras que 25% cuenta con un local propio y el 7% no cuenta con uno.
- **Ubicación geográfica:** el 23% de los negocios se sitúa en Urdesa, el 16% en la Alborada, el 11% en Kennedy, el 9% en la Garzota y en menor porcentaje se ubican en la Juan Montalvo, ciudadela la FAE, Sauces, entre otros.
- **Tipo de estrategia que aplica:** el 94% de los negocios encuestados se encuentran en competencia mientras que el 6% cooperan en el mercado.

3.2. Relación entre ganancias brutas y si el negocio cuenta con una persona que tiene formación en carreras administrativas

Para conocer si existe relación entre las ganancias brutas y si el negocio cuenta con una persona que tiene formación en carreras administrativas, se aplicó la prueba estadística Chi-Cuadrado, la cual requiere de los datos recogidos en la encuesta y en lo posterior el cálculo de los datos esperados. El cálculo de los datos esperados se obtuvo a partir del producto de los totales marginales de cada fila por cada columna, dividido por el número total de observaciones.

La Tabla 5 contiene los datos observados, esto es, representan el número de respuestas captadas mediante las encuestas. En las filas se detallan las respuestas acerca de si el negocio genera o no ganancias, mientras que en las columnas se muestra si cuenta o no con una persona que tiene formación en carreras administrativas.

Por otra parte, la Tabla 6 comprende los valores esperados, en otras palabras, representan la cantidad de potenciales ocurrencias que resultarían si es que las variables a contrastar fuesen independientes.

Esto se lo realizó con la finalidad de poder establecer el siguiente contraste de hipótesis:

H_0 : Que el negocio genere ganancias es independiente de si este cuenta con una persona que tiene carrera administrativa

H_1 : Que el negocio genere ganancias depende de si este cuenta con una persona que tiene carrera administrativa

Tabla 5. Valores observados entre las variables genera ganancias y carrera administrativa

Valores observados		Carrera Administrativa		
		Sí	No	Total
Genera ganancias	Sí	44	19	63
	No	14	23	37
	Total	58	42	100

6. Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

Tabla 6. Valores esperados entre las variables genera ganancias y carrera administrativa

Valores esperados		Carrera Administrativa		
		Sí	No	Total
Genera ganancias	Sí	36.54	26.46	63
	No	21.46	15.54	37
	Total	58	42	100

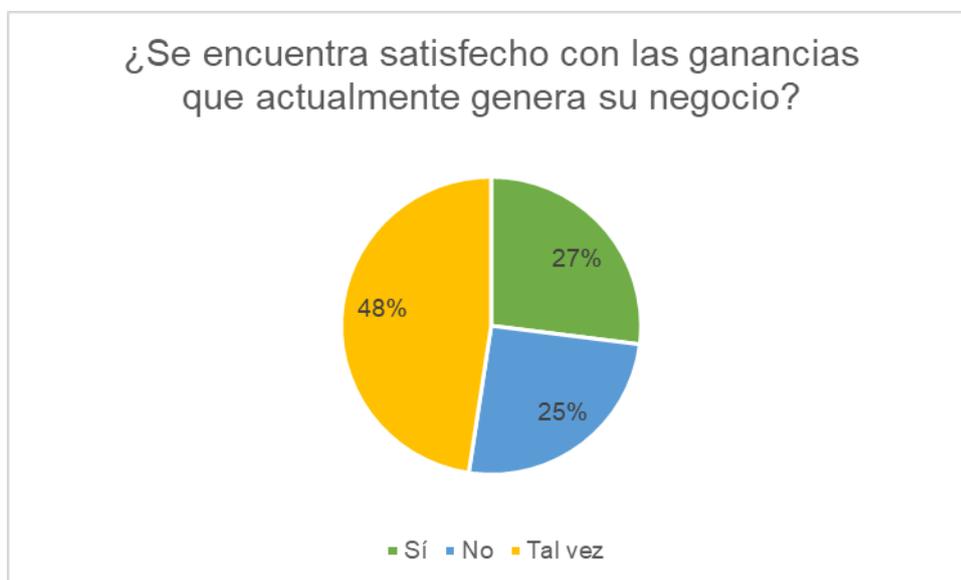
7. Fuente: Elaboración propia mediante cálculos a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Utilizando la función de Excel, se encontró el valor del estadístico de prueba Chi-cuadrado, considerando los valores contenidos en las Tablas 5 y 6, de lo cual resultó un valor de 9.80, el cual es mayor al valor crítico de 3.84 que corresponde al nivel de significancia del 0.05 con un grado de libertad. Por lo tanto, se demostró que es importante que los negocios cuenten con una persona que haya estudiado alguna carrera administrativa para que las ganancias puedan mejorar.

3.3. Satisfacción con las ganancias que produce y conocimiento sobre situación financiera de crecimiento del negocio

A partir de la pregunta número 6, si el negocio respondía que se encontraba en la posibilidad de generar ganancias luego de incurrir en costos y gastos, se presentó la interrogante acerca de la satisfacción que tiene acerca de las ganancias, de lo que se obtuvieron únicamente 63 respuestas con los siguientes resultados:

Ilustración 2. Satisfacción sobre las ganancias que genera el negocio



8. Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

Como se observa en la Ilustración 2, la mayoría de los negocios respondió que tal vez se encuentran satisfechos, de lo que se infiere que es debido al contexto actual de la pandemia del COVID-19, la cual ha generado incertidumbre en cuanto a las ganancias que pueden obtener los negocios a causa de las restricciones de movilidad a nivel nacional y local.

Por otra parte, se encontró que el 56% de los negocios no conoce si su empresa se encuentra en una situación financiera que le permita seguir creciendo.

La información de este apartado nos permite considerar que los negocios de comida y de venta de ropa establecidos al norte de la ciudad de Guayaquil presentan señales o indicios de que podrían requerir de alguna alternativa que les permita mejorar la situación actual de su negocio.

3.4. Estrategias de venta futuras para las microempresas y pequeñas empresas

Ilustración 3. Estrategia para incrementar ventas en el año próximo



9. Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

Según los datos obtenidos de la pregunta abierta previa, se registró que un gran porcentaje de las empresas planea aumentar las promociones, descuentos y rebajas para incrementar sus ganancias, luego se encuentra aumentar el marketing o publicidad en distintos medios, especialmente en redes sociales como comentaban los miembros de las empresas encuestados.

3.5. Relación entre ganancias brutas y el tipo de estrategia que maneja el negocio. (Revisar tablas del Apéndice A)

En este caso, para determinar si existe relación entre las ganancias brutas y el tipo de estrategia que maneja el negocio, esto es, competencia o cooperación, se aplicó la prueba estadística Chi-Cuadrado y asimismo como en el caso anterior, se requiere de los datos obtenidos en la encuesta con lo que luego se hizo el cálculo de los datos esperados.

La Tabla 7 contiene los datos observados, es decir, representan el número de respuestas captadas mediante las encuestas. En las filas se detallan las respuestas acerca de si el negocio genera o no ganancias, mientras que en las columnas se describe el tipo de estrategia que maneja, competencia o cooperación.

Mientras que, la Tabla 8 contiene los valores esperados, los cuales representan la cantidad de potenciales ocurrencias que resultarían si es que las variables a contrastar fuesen independientes.

Se estableció el siguiente contraste de hipótesis:

H_0 : Que el negocio genere ganancias es independiente del tipo de estrategia que mantiene

H_1 : Que el negocio genere ganancias depende del tipo de estrategia que mantiene

Tabla 7. Valores observados entre las variables genera ganancias y tipo de estrategia

Valores observados		Estrategia		
		Competencia	Cooperación	Total
Genera ganancias	Sí	57	6	63
	No	37	0	37
	Total	94	6	100

10. Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

Tabla 8. Valores esperados entre las variables genera ganancias y tipo de estrategia

Frecuencias esperadas		Estrategia		
		Competencia	Cooperación	Total
Genera ganancias	Sí	59.22	3.78	63
	No	34.78	2.22	37
	Total	94	6	100

11. Fuente: Elaboración propia mediante cálculos a partir de los datos recopilados en la encuesta.

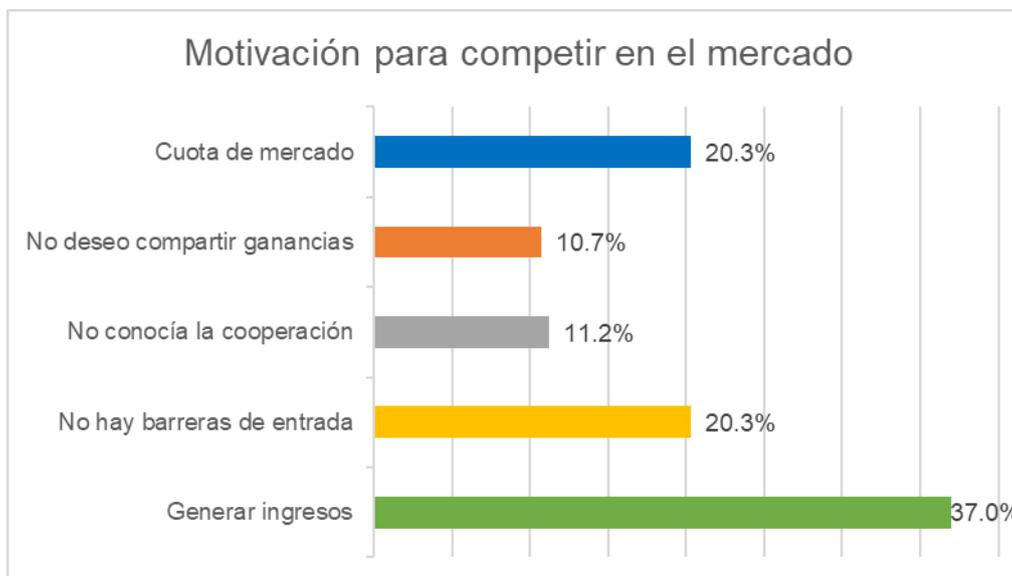
A través de la función de Excel, se encontró el valor del estadístico de prueba Chi-cuadrado, considerando los valores contenidos en las Tablas 7 y 8, de lo cual resultó un valor de 3.75, el cual es menor al valor crítico de 3.84 que corresponde al nivel de significancia del 0.05 con un grado de libertad. En

consecuencia, se identificó que no existe relación entre las variables generar ganancias y el tipo de estrategia que maneja el negocio, es decir, el hecho de que el negocio produzca o no ganancias no depende de si el negocio compete o coopera con un aliado. Adicionalmente, puede concluirse que una de las razones por lo que la hipótesis nula no es rechazada es debido a la baja disponibilidad de elementos en la muestra que cooperen.

3.6. Motivación para entrar a competir en el mercado y principal estrategia competitiva

Como se muestra en la Ilustración 4, se obtuvo que una de las mayores razones de las empresas para competir en el mercado es la de generar ingresos para mantenerse, seguido por nulas barreras de entrada y conseguir una cuota de mercado. Esto da a entender que las empresas ingresan a los mercados a competir por default ya que no conocen otro paradigma que les permita ser eficientes al momento de empezar su actividad económica. En cuarto puesto se encuentra la opción de que las empresas no conocían cooperación, o más bien se podría decir que, no se encontraban interesados en cooperar o tener aliados para tener preferencia de los clientes y generar ganancias para sí solos.

Ilustración 4. Diagrama de barras con los principales motivos de haber escogido la estrategia de competencia



12. Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

empresas encuestadas consideran que la estrategia que utilizan para mantenerse en el mercado es la competencia en calidad y precios, con un cercano 76%, las empresas consideran que mantener precios accesibles, cómodos para el bolsillo de sus clientes y además de mantener la calidad y tipo de producto que ofrecen a sus clientes los conlleva a mejorar su prestigio y reconocimiento entre clientes.

Ilustración 5. Estrategias competitivas de los negocios encuestados



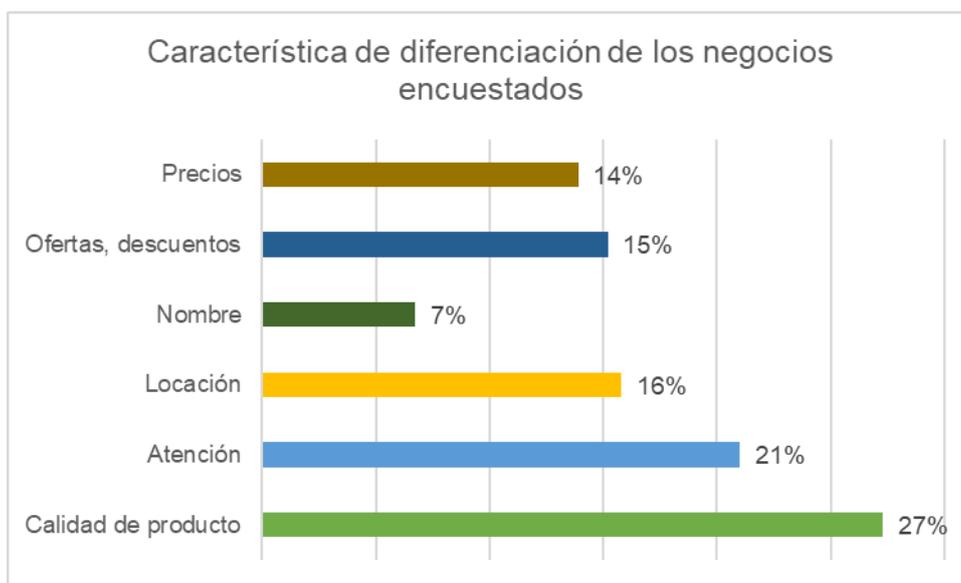
13. Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

3.7. Característica de diferenciación de los negocios que compiten

En relación con la Ilustración 6, las empresas consideraron que la característica que más las diferencia de sus competidores es precisamente la calidad de sus productos, además de la atención, puesto que saben que al ser atentos y amables con su clientela pueden obtener más ingresos y ser reconocidos en el mercado.

La ubicación también es primordial al momento de recibir clientes para quienes poseen establecimientos. Otro dato importante fue que las empresas piensan que, a pesar de que las ofertas y descuentos son muy relevantes, no los diferencian precisamente al momento de ser elegidos, lo cual podría inferir que las mismas conocen a su mercado y saben que generar ganancias y atraer clientes son conceptos fuertemente relacionados, pero no son iguales y deben ser considerados y analizados juntos, pero a la vez individualmente.

Ilustración 6. Diagrama de barras acerca de las características de que diferencian a los negocios de los demás



14. Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

3.8. Ingreso promedio mensual, costos de venta y gastos generales de negocios de comida que compiten en contraste con los negocios de comida que cooperan. (Revisar tablas del Apéndice A)

Se aplicó la prueba estadística T-Student con la finalidad de establecer una diferencia entre las medias de ingresos, costos de venta y gastos generales mensuales de estos dos grupos, es decir, de los negocios de comida que compiten en contraste con los que cooperan.

Se utilizó Stata como herramienta para establecer el presente análisis, de lo que se obtuvo que, no existió diferencia significativa entre el promedio de ingresos mensuales, los costos de venta y los gastos generales de los negocios que compiten y el promedio de ingresos mensuales los costos de venta y los gastos generales de los negocios que cooperan, a pesar de haber una cantidad mínima de negocios que cooperan.

De lo que se infiere que, uno de los motivos por el que se dio esta situación es por la pandemia del COVID-19, ya que, desde el año 2020 y el 2021 los negocios de comida se han visto en la obligación de disminuir el aforo de sus locales, reducir el horario de atención, recortar personal, lo cual ha sido una fuerte determinante sobre los ingresos y una alternativa para poder disminuir sus costos de venta y ahorrar gastos generales. Los resultados de este análisis se encuentran en el Apéndice A.

3.9. Ingreso promedio mensual, costos de venta y gastos generales de negocios de venta de ropa que compiten en contraste con los negocios de venta de ropa que cooperan. (Revisar tablas del Apéndice A)

De igual forma, se aplicó la prueba estadística T-Student con el objetivo de establecer una diferencia entre las medias de ingresos, costos de venta y

gastos generales mensuales de estas dos muestras, es decir, de los negocios de venta de ropa que compiten en contraste con los que cooperan.

Se usó Stata como herramienta para plasmar este análisis, de lo que se determinó que, asimismo como en el caso anterior no existió diferencia significativa entre el promedio de ingresos mensuales, los costos de venta y los gastos generales de los negocios que compiten y el promedio de ingresos mensuales los costos de venta y los gastos generales de los negocios que cooperan.

Como se detalla en líneas anteriores, el principal problema para este tipo de negocios ha sido la pandemia del COVID-19, pues, siendo que el negocio de la ropa es complicado porque la moda es volátil y pasajera, este tipo de negocios también han tenido que disminuir su personal, cambiar insumos de producción o buscar proveedores a bajos precios, para ahorrar en costos de venta y gastos generales. A su vez, para salir de la mercadería, tienden a establecer descuentos y rebajas, por lo que sus ingresos no son los esperados por sus representantes. Los resultados de este análisis se encuentran en el Apéndice A.

3.10. Análisis de la situación financiera antes y luego de establecer estrategias de cooperación

Como se ha demostrado en este capítulo, únicamente el 6% de los negocios encuestados en el presente proyecto aplican estrategias de cooperación y se encontró que solo un negocio empezó sus operaciones compitiendo en el mercado y después decidió cooperar con un aliado, por lo que, el análisis para el negocio es el siguiente:

- Sus ingresos promedio cuando competía eran de \$3000, mientras que luego de la cooperación fueron de \$2000.

- Los costos de venta promedio cuando competía eran de \$900 y cuando empezó a cooperar de \$1000.
- Los gastos generales promedio cuando competía fueron de \$500 y desde que comenzó a cooperar de \$1000.

Este negocio detalló que se encuentra en una cooperación simbiótica y como se observa existió una disminución en ingresos y aumento en costos de venta y gastos generales, de lo que se puede llegar a concluir a priori que no existieron mejoras luego de haber aplicado estrategias de cooperación, pero es importante considerar e incluir otros factores como la época de pandemia para poder establecer un veredicto contundente acerca de la cooperación empresarial.

3.11. Beneficios de establecer estrategias competitivas y cooperativas para los negocios encuestados

A continuación, se presenta la Tabla 9 la cual contiene los diferentes beneficios de competir y cooperar en el mercado:

Tabla 9. Principales beneficios de competir y cooperar en el mercado para los negocios encuestados

Competencia	Cooperación
Reconocimiento	Publicidad
Preferencias	Reducción de costos
Mayor diferenciación	Generación de empleo
Incremento de ganancias	Externalización

15. Elaboración propia con datos recopilados de la encuesta.

Las empresas encuestadas escogieron que entre los principales beneficios que perciben de mantenerse compitiendo en sus respectivos mercados es el de tener reconocimiento y preferencia entre su clientela, les sigue diferenciación y por último el aumento de sus ganancias.

Por otra parte, los negocios que cooperan encuentran mayores beneficios de publicidad, puesto que realizan alianzas con *influencers* o con negocios de marketing. Otros de los beneficios mencionados fueron reducción de costos se encuentra el hecho de poder generar empleo y externalizar procesos lo cual contribuye también, según opiniones de los encuestados, a reducir costos y a dejar a profesionales que se encarguen de procesos complicados para el negocio.

3.12. Tipos de cooperación empresarial que aplican los negocios encuestados y especialidades productivas de los negocios y sus aliados estratégicos

- Uno de los negocios encuestados se encuentra cooperando de manera horizontal y a su vez verticalmente. Un negocio aplica cooperación horizontal, dos negocios cooperación vertical y dos negocios cooperación simbiótica.
- En relación con las respuestas de los negocios que cooperan, se estableció las tres principales categorías en cuanto a las especialidades productivas de los negocios y sus aliados: Negocio de ropa – Publicista/Influencer, Negocio de comida o ropa – Proveedor, Negocio de ropa – Negocio de accesorios para mujeres.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Uno de los principales descubrimientos de esta investigación fue que las estrategias cooperativas son poco aplicadas por los negocios ubicados al norte de Guayaquil que se dedican a la venta de comida y ropa, pues, sus emprendimientos nacen con la finalidad de competir directamente con otros negocios de su misma naturaleza.
- A través de la prueba estadística Chi-Cuadrado se determinó que existe una relación entre la variable generación de ganancias brutas y si el negocio cuenta con una persona con formación en carreras administrativas, por lo que para la muestra del presente estudio resultó que contar con una persona que haya estudiado carreras administrativas ayuda a que el negocio genere ganancias brutas.
- Se encontró que, un 48% de los negocios encuestados están en incertidumbre en cuanto a la satisfacción de los ingresos que generan, asimismo, un 56% de los encuestados detallaron desconocer si su empresa se encuentra en una situación financiera que les permita continuar creciendo. Estos son indicios y señales de que los negocios podrían requerir de alguna alternativa o estrategia que les permita optimizar o mejorar el proceso de sus operaciones.
- Aplicando la prueba estadística Chi-Cuadrado entre las variables generación de ganancias brutas y el tipo de estrategia que maneja el negocio, competencia o cooperación, los resultados arrojaron que el hecho de que el negocio produzca o no ganancias no depende de si el negocio compite o coopera con un aliado.
- Las estrategias de competencia más relevantes para los negocios encuestados fueron: competencia en calidad y precios, puesto que, consideran importante

mantener precios accesibles para sus clientes y a la vez con un estándar de calidad de los productos que comercializan.

- En cuanto al análisis financiero realizado a través de una diferencia de medias con el estadístico de prueba T-Student, las variables a nivel promedio mensual de: ingresos, costos de venta y gastos generales, cuando los negocios compiten y cooperan en el mercado, no mostraron ser estadísticamente diferentes. Esto quiere decir que, para las microempresas y pequeñas empresas encuestadas que se dedican a la venta de comida y ropa, y que dentro del mercado compiten tienen una diferencia poco significativa a nivel financiero con aquellos negocios que cooperan con un aliado. Se infiere que, este comportamiento se da por la pandemia del COVID-19, ya que, este sector se ha visto perjudicado por las diferentes restricciones de movilidad que han existido a lo largo de este año.
- Mediante algunas entrevistas realizadas de manera personal a los dueños de negocios de comida, se descubrió que, existe una Asociación de Restaurantes del Guayas, nacida en el 2020 como método de autogestión ante la crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19. Dentro de su página oficial se detallan algunos beneficios: representación de la industria, información legislativa y labora, capacitaciones, información sobre trámites y permisos, promoción de marcas asociadas, descuentos y beneficios especiales con proveedores. Sin embargo, una posible desventaja de esta iniciativa es que puede resultar inalcanzable para negocios pequeños y que se encuentran ubicados en zonas marginales de la ciudad de Guayaquil.
- Se realizó una guía, la cual se encuentra en el **Apéndice B** de este documento, de estrategias de competencia y cooperación empresarial, inspirada en definiciones, estudios académicos y al mismo tiempo en los datos que se levantaron mediante las encuestas a los negocios de venta de comida y ropa, con la finalidad de poder brindar información actual y relevante sobre las diferentes alternativas que podrían aplicar a sus negocios, esto, con la finalidad de que consideren su situación y analicen la posibilidad de poder incrementar su productividad, mejorar sus ganancias, disminuir costos y gastos y de esta manera poder ganar permanencia en el mercado.

Recomendaciones

- Se recomienda utilizar la información recabada con el fin de poder aplicar y/o extrapolar los resultados del proyecto a otros sectores de la ciudad, tamaños de empresa o giros de negocio, lo cual permitiría dar un impulso e incentivar a la popularización del esquema cooperativo como alternativa viable para negocios en la ciudad.
- Además de encuestas, se puede utilizar otros métodos como *focus groups* o entrevistas personales a dueños de empresas de mayor tamaño y de distintos sectores del país para determinar el alcance y los beneficios o experiencia que han obtenido a través de aplicación de estrategias cooperativas como alianzas, convenios, contratos, entre otros.
- Se exhorta a los profesionales del campo financiero, comercial e incluso académico, a continuar con los estudios del presente proyecto, puesto que la información recolectada puede servir para entender, organizar y mejorar la situación actual de las pequeñas y microempresas de la ciudad, especialmente si se quiere mantener su actividad y evitar una quiebra o bancarrota en tiempos de la actual pandemia.
- Respecto a los negocios encuestados, es notable la necesidad que requieren al tener un profesional para sus aspectos financieros, o al menos una persona que conozca del tema y sepa llevarlo de forma prudente, con el fin de poder conocer mejor la situación de las empresas y determinar cuál es la mejor opción para mantener o contribuir con su crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] E. Feijoó, D. Puebla y D. Tamayo, «Supervivencia empresarial: Factores asociados al cierre de empresas del sector productivo ecuatoriano en el periodo 2009-2015,» INEC, Guayaquil.
- [2] RAE, «Diccionario de la Real Academia Española,» 2021. [En línea]. Available: <https://dle.rae.es/competencia>.
- [3] Movistar, «Destino Negocio,» 2021. [En línea]. Available: <https://destinonegocio.com/co/economia-co/tipos-de-competencia-en-el-mercado/>.
- [4] RAE, «Diccionario de la Real Academia Española,» 2021. [En línea]. Available: <https://dle.rae.es/cooperar>.
- [5] ESERP, «Sitio web de la Escuela de leyes y negocios ESERP,» 2021. [En línea]. Available: <https://es.eserp.com/articulos/cooperacion-empresarial/>.
- [6] S. Benito, El papel de las microempresas en el desarrollo económico regional: las redes de cooperación empresarial en España, Madrid, 2009.
- [7] A. García y A. Lara, Clúster y coo-petencia (cooperación y competencia) industrial: algunos elementos teóricos por considerar, Xochimilco, 2004.
- [8] G. Yoguel, Estrategias de cooperación empresarial de las PYMES argentinas y brasileñas a principios de los noventa, Buenos Aires: CEPAL, 1996.
- [9] J. F. López, «Cooperación política y conflictos competenciales,» *Revista de las Cortes Generales*, pp. 119-160, 1990.
- [10] A. Bialakowsky, M. I. Costa, R. Ernestina, J. M. Grima y R. Guillermo, «Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores,» *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, pp. 229-253, 2004.
- [11] C. Dejours, Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale, Paris: Seuil, 1998.

- [12] A. Gutiérrez y R. Ortega, *La selección natural: ¿Competencia o cooperación?*, , 1991.
- [13] J. Hong, B. Hou, H. Wang y C. Zhou, *Academia-industry collaboration, government funding and innovation efficiency in Chinese industrial enterprises*, 2018.
- [14] Z. Worku, *Efficiency in management as a determinant of long-term survival in micro, small and medium enterprises in Ethiopia*, 2009.
- [15] I. Iwasaki, E. Kocenda y Y. Shida, *Institutions, financial development, and small business survival: Evidence from European emerging markets*, 2021.
- [16] G. Chávez y D. Delgado, «Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento,» *Eumednet*, 2018.
- [17] R. Ron y V. Sacoto, «Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total,» *Revista Espacios*, 2017.
- [18] F. Mendivelso y M. Rodríguez, «Prueba Chi Cuadrada de independencia aplicada a tablas 2xN,» *Rev.Medica.Sanitas*, pp. 92-95, 2018.
- [19] J. Amat, «Ciencia de datos,» enero 2016. [En línea]. Available: https://www.cienciadedatos.net/documentos/12_t-test.
- [20] M. Á. Montoro y J. Muñoz, *Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial*, Madrid, 2007.
- [21] J. J. Palacios, «Aportes teóricos para el análisis de las relaciones de cooperación entre empresarios en un marco de intensa competencia,» *Revista EAN*, pp. 56-69, 2010.
- [22] M. Dini, «Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial,» *Cooperazione italiana*, Santiago de Chile, 2010.
- [23] J. L. Herranz, «Reflexiones para una teoría de la cooperación: el cooperativismo como caso especial de cooperación organizada,» *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, pp. 35-54, 1994.
- [24] J. Ojeda, *La cooperación empresarial como estrategia de las PYMES del sector ambiental*, Ciudad de México, 2009.
- [25] J. D. de Pablo González y P. Jiménez, *La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes*, 2007.

- [26] B. García, «Las plataformas audiovisuales de streaming y la competencia,» *Revista de Estudios Europeos*, pp. 203-223, 2021.
- [27] T. González y M. A. Martín, «El vínculo empresarial en ausencia del mecanismo de cooperación y su impacto en el desarrollo. El caso de la industria de confección mexicana,» *Revista Ciencias Sociales*, pp. 7-21, 2009.
- [28] M. I. de la Garza, K. Jiménez y J. Medina-Quintero, «Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología,» *Investigación administrativa*, pp. 7-17, 2011.
- [29] El Universo, «Marcas se unen para sobrellevar la situación y mantenerse activas en medio de la crisis generada por el COVID-19,» *El Universo*, 28 Junio 2020.
- [30] I. Antoni-Komar, C. Kropp y C. Sage, *Food System Transformations*, Routledge, 2021.
- [31] A. Babajide, *Microfinance And Micro & Small Enterprises (Mses) Survival In Nigeria - A Survival Analysis Approach*, Ota: Global Journals Inc. (USA), 2011.
- [32] H. Aksoy, *How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)*, Gaziantep, 2017.
- [33] J. Muller, *Business model innovation in small- and medium-sized enterprises*, Austria, 2018.
- [34] G. Corral y J. Jones, *How and when social media affects innovation in start-ups. A moderated mediation model*, Adelaide, 2020.
- [35] Á. Ariño, «Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I),» 2007.
- [36] Á. Ariño, «Las imprescindibles alianzas estratégicas,» *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, pp. 54-60, 2008.
- [37] G. Gomes y R. Matte, «Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMEs),» *Management Journal*, pp. 163-175, 29 Diciembre 2016.

APÉNDICE A

Estadístico de prueba T-Student

- Diferencia estadística entre el valor promedio de ingresos de los negocios de comida que compiten en contraste con el valor promedio de ingresos de los negocios de comida que cooperan. A continuación, se muestra una tabla de estos resultados de Stata:

```
. ttest Ingresospromedio, by(Estrategia)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	2	2750	750	1060.66	-6779.654	12279.65
1	48	3539.583	971.8329	6733.056	1584.508	5494.659
combined	50	3508	933.0708	6597.807	1632.924	5383.076
diff		-789.5833	4809.551		-10459.83	8880.667

diff = mean(0) - mean(1) t = -0.1642
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 48

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.4351 Pr(|T| > |t|) = 0.8703 Pr(T > t) = 0.5649

- Diferencia estadística entre el valor promedio de costos de venta de los negocios de comida que compiten en contraste con el valor promedio de costos de venta de los negocios de comida que cooperan. A continuación, se muestra una tabla de estos resultados arrojados por Stata:

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	4	5775	1033.098	2066.196	2487.221	9062.779
1	46	3106.739	1736.768	11779.33	-391.2914	6604.77
combined	50	3320.2	1601.387	11323.52	102.0921	6538.308
diff		2668.261	5951.514		-9298.059	14634.58

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.4483
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 48

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.6720 Pr(|T| > |t|) = 0.6559 Pr(T > t) = 0.3280

- Diferencia estadística entre el valor promedio de costos de venta de los negocios de venta de ropa que compiten en contraste con el valor promedio de costos de venta de los negocios de venta de ropa que cooperan. A continuación, se muestra una tabla de estos resultados arrojados por Stata:

```
. ttest Costosdeventapromedio, by(Estrategia)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	4	4367.5	1594.905	3189.811	-708.2005	9443.2
1	46	1284.565	666.9025	4523.153	-58.64531	2627.776
combined	50	1531.2	634.4376	4486.151	256.2499	2806.15
diff		3082.935	2320.523		-1582.789	7748.658

diff = mean(0) - mean(1) t = 1.3286
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 48

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9049 Pr(|T| > |t|) = 0.1903 Pr(T > t) = 0.0951

- Diferencia estadística entre el valor promedio de gastos generales de los negocios de comida que compiten en contraste con el valor promedio de gastos generales de los negocios de comida que cooperan. A continuación, se muestra una tabla de estos resultados que calcula Stata:

. ttest Gastosgeneralespromedio, by(Estrategia)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
0	4	2300	793.7254	1587.451	-225.9884	4825.988
1	46	1413.913	890.8703	6042.176	-380.3917	3208.218
combined	50	1484.8	821.4732	5808.692	-166.0121	3135.612
diff		886.087	3056.695		-5259.81	7031.984

diff = mean(0) - mean(1) t = 0.2899
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 48

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.6134 Pr(|T| > |t|) = 0.7732 Pr(T > t) = 0.3866

APÉNDICE B

Guía de cooperación y competencia empresarial orientada hacia MYPES de la ciudad de Guayaquil sector norte

1. Conceptos teóricos

Los acuerdos entre empresas con el fin de alcanzar objetivos propios y comunes se han vuelto una estrategia que ha ido ganando cada vez más terreno entre estas entidades [20]. Este paradigma aplicado en diversas partes del mundo se considera un gran avance en diversos campos relacionado al progreso y desarrollo económico en los sectores geográficos involucrados, sean regiones, países o ciudades ya que este tipo de uniones contribuyen en gran medida a aprovechar los puntos fuertes de las partes involucradas y a obtener mejores y mayores resultados en una cantidad de tiempo óptima [21]. La **cooperación empresarial** ha demostrado tener un gran apogeo dentro de las diversas empresas que lo han aplicado, las cuales han afirmado que es posible alcanzar objetivos de forma individual y/o independiente, pero que en el caso de querer alcanzar ciertos resultados que parecen muy complejos e incluso imposibles de realizar de forma aislada, una colaboración con otras empresas ha sido realmente fructífera comparada a cualquier estrategia aplicada sin cooperación [22]. Según datos históricos, la cooperación también ha sido mal vista, y en ocasiones temida, por empresas y todo su personal, llámese accionistas, gerentes, administración, entre otros, quienes han opinado que el intento de aplicar esta estrategia simplemente es una excusa en que una o varias partes buscan aprovecharse de los demás involucrados lo cual no sucedería si se aplicase una correcta restructuración organizacional con el fin de evitar malos entendidos y de analizar si realmente todos los elementos serán beneficiados *a priori* una colaboración empresarial [23].

El concepto de **competencia empresarial** es una situación o estado en el que las organizaciones se enfrentan cuando ponen a disposición en el mercado bienes o servicios, o demandan los mismos [2].

2. Casos en la historia

En los años 80, en México se logró un gran avance en pequeñas empresas relacionadas al sector ambiental mediante cooperación de las mismas, generando grandes cambios positivos como la generación de empleos y crecimiento de esta área en el país, mejora de la capacidad competitiva e incluso logrando que estas empresas pudiesen expandirse y abarcar más mercado luego de aplicar un exitoso plan estratégico cooperativo [24]. No solo en México se encontró en auge esta estrategia entre empresas durante la misma década, en este tiempo la cooperación empezó a considerarse un elemento clave que podría permitir que las entidades que la aplicasen, podrían llegar a salvarse de una potencial pérdida de recursos e incluso resurgir y posicionarse en el mercado ganando reconocimiento y prestigio [25]. Las plataformas de *streaming* se desarrollan en un mercado en gran apogeo especialmente en tiempos de la pandemia del Covid-19, debido a factores como cuarentenas, temor de dejar los lugares de residencia, etc. Estos servicios de entretenimiento han proliferado y su uso solo continúa en aumento y son un ejemplo de colaboración entre servicios para lograr ser eficientes en un mercado contra gigantes del entretenimiento *on-demand* como lo son Netflix, Amazon (Prime Video) y Disney (Disney+). A través de alianzas con diversos estudios y compañías de sectores pertenecientes o allegados al entretenimiento han logrado posicionarse como competidores fuertes y difíciles de combatir para plataformas más pequeñas, las cuales sin embargo han empezado a aplicar estrategias de vinculación o colaboración similares para generar una cuota de mercado [26].

3. Ventajas y desventajas

En la misma región se aplicó un estudio de caso relacionado a la pequeña industria textil y del sector de vestimenta, el cual analiza qué tan productivo y eficiente fue una estrategia de cooperación, llamada vinculación, entre pequeñas entidades que buscaban beneficios comunes ya que no veían tan factibles relacionarse con empresas grandes que buscaban absorber las ventajas de la creación de valor perjudicando en cierta medida al pequeño comerciante, por lo cual decidieron realizar una alianza entre los oferentes locales con lo que lograron beneficiarse a través de aumento de producción, aumento de salarios y creación de valor [27]. Como el anterior, existen muchos ejemplos de beneficiarios del paradigma cooperativista, como los casos mencionados en la sección anterior que lograron desarrollar e incluso impulsar un sector que parecía no tener futuro e incluso en ocasiones su situación financiera solo corría a pérdida ya que no tenían estrategia alguna para mantener o levantar a sus empresas hasta que optaron por confiar en una estrategia de cooperación [24].

No obstante, ninguna estrategia aplicada en cualquier sector empresarial puede ser perfecta y puede tener sus perjuicios o desventajas. En uno de los documentos anteriores se explica que cuando se intentó cooperar con grandes empresas nacionales y extranjeras, el local y pequeño productor se vio perjudicado puesto que las empresas estaban absorbiendo gran parte del valor de la producción con el fin de obtener mano de obra barata y estableciendo acuerdos que sutilmente perjudicaban a los negocios locales creyendo en primera instancia que el beneficio sería mutuo lo cual no fue así y optaron por realizar la alianza entre negocios pequeños que ya se explicó [27]. La alianza tecnológica es un tipo de cooperación que ha ido ganando mucho terreno dentro de este paradigma, en especial durante las dos décadas recientes que han ocurrido muchísimos avances en la tecnología exponencialmente hablando, ya que nunca antes en la historia han ocurrido tantas innovaciones como en los años recientes. Esto puede considerarse una ventaja para los pequeños negocios, los cuales buscan optimizar su servicio y atención a través del uso de internet, redes sociales, aplicaciones y programas que permitan agilizar sus operaciones, siempre y cuando sea bien ejecutado como cualquier proyecto en una empresa. La

tecnología moderna, o más bien contemporánea, es un tema que no todas las personas entienden, en especial en un contexto latinoamericano local, y muchas empresas se encuentran aún renuentes a actualizarse en ese sentido debido a la desconfianza que poseen al involucrarse con tecnología, lo cual es parte de una idiosincrasia que debería ir mermando y desapareciendo ya que, así como existen muchas empresas que han tenido malas experiencias por intentar reinventarse por una mala ejecución, muchas de los grandes competidores globales dependen intrínsecamente de la tecnología para renovarse y mantenerse como las empresas que todos conocen [28].

Como se puede observar en teoría explicada en capítulos anteriores, optar por competir en el mercado no necesariamente debe ser una mala opción, puesto que esta puede ser la opción apropiada para ciertos negocios que no están aptos o realmente no consideran que cooperar debería ser la estrategia que deberían utilizar. Entre las ventajas que tenemos es la diferenciación de mercado, reconocimiento de clientes y prestigio, datos que fueron obtenidos de los mismos encuestados para el proyecto en cuestión, quienes consideran que son de las ventajas más importantes que puede tenerse al momento de competir; no obstante, poseer este tipo de características no necesariamente aseguran que un negocio sea fructífero, por lo cual es necesario reiterar que la revisión de los estados financieros es primordial antes de escoger una estrategia de negocios, ya que el objetivo principal de la guía es, que los usuarios de la misma analicen si les conviene competir o cooperar, ya que se han expuesto los respectivos beneficios y perjuicios que podrían percibir al no escoger correctamente una estrategia de mercado o sufrir consecuencias negativas por una mala ejecución.

4. Estudio de casos de negocios al norte de Guayaquil

Según información primaria obtenida para este proyecto de investigación, de la muestra analizada, el 92% se encuentra en una situación de competencia perfecta por diversas razones relacionadas a la cooperación empresarial. El estudio previamente explicado mostró que a pesar de que estas entidades no conocían o

no habían considerado cooperar con otros negocios, proveedores o publicistas, están dispuestos a realizar una colaboración con otras empresas que le permitan solventar sus costos y gastos e incrementar sus ganancias a través de externalización de servicios, aumento de publicidad o reducción del precio de sus insumos por lo cual se presenta a continuación el objetivo específico final de este proyecto: una guía para dilucidar entre una estrategia competitiva o cooperativa a las MYPES del sector norte de Guayaquil. Cabe recalcar que esta guía es un proyecto planteado basado en teoría explicada con anterioridad y en gran parte con los datos obtenidos y analizados de la encuesta como información primaria.

Secuencia de pasos:

1. Análisis y recolección de data financiera de la empresa actualizada

Para saber si realmente la situación actual de la empresa es desfavorable, antes de aplicar cualquier estrategia es necesario determinar si realmente las ganancias están objetivamente siendo perjudicadas y conocer la situación financiera de la empresa sin que un tema subjetivo se encuentre de por medio, lo cual se preguntó en la encuesta y se obtuvo que la mayoría de los encuestados no se encuentran satisfechos ya que a cualquier administrador o dueño de un negocio siempre preferirá obtener más ganancias pero esto debe verificarse conociendo los datos previamente mencionados.

Durante este paso es importante recordar que en el análisis financiero histórico pueden ocurrir distintos escenarios respecto a la situación de competencia perfecta. Un ejemplo de esto es que los ingresos tengan una buena cobertura de los costos y gastos de la empresa, lo cual es un muy probable indicador de que el negocio se encuentra en un buen momento y podría continuar con sus operaciones en un paradigma competitivo. Otro caso puede ser en el que los ingresos sean menores que los costos y gastos; sin embargo, a pesar de que estos sean menores, no significa que el modelo de negocio no estaría funcionando, dependiendo del tiempo de constitución de la empresa puede

que estos aun no sean cubiertos por lo que es necesario considerar este escenario el más propicio para analizar antes de decidir si continuar compitiendo o empezar a cooperar.

Dado que la muestra presentó interés en el paradigma cooperativo y el proyecto busca incentivar la cooperación, según los datos financieros existiría la posibilidad de que la empresa corra a pérdida y se proceda a analizar una estrategia cooperativa.

2. Elección de la estrategia a aplicarse basado en la situación financiera

Luego de realizar un estudio de las finanzas del negocio, de ser posible con un profesional del área comercial, entiéndase economista, contador público, ingeniero comercial, etc., y esclarecer que la empresa debe abordar un enfoque distinto para mantenerse o mejorar sus ingresos. Está claro según el punto anterior que si ocurre este escenario es porque hay una cantidad excesiva de costos y gastos por lo que es necesario considerar una estrategia para resolver esta problemática, las cuales son muchas entre las que se encuentran *outsourcing*, fusiones, absorción empresarial y la ya mencionada cooperación, la cual sería la estrategia a aplicar en este caso debido a que según los datos obtenidos de primera mano, más del 50% de la muestra mostró una inclinación a optar por cooperar con otros negocios para obtener beneficios comunes, siendo el primer objetivo, estudiar cómo abordar este paradigma y sobre todo, escoger entre los tipos de aliados que se podría considerar, en este caso fueron tres las opciones que presentaron los encuestados, y se clasificó este tipo de alianzas como:

- Negocio-negocio,
- Negocio-proveedor, y
- Negocio-publicista (contratación por publicidad).

3. Selección de candidatos potenciales y recopilación de información de los mismos.

Al momento de escoger un tipo de alianza, es necesario realizar un estudio de los potenciales socios que se podría tener para impulsar el negocio

3.1. Negocio-negocio

Si la alianza escogida será con un negocio de un giro similar, es necesario una reunión con los dueños y/o gerentes de la empresa con el fin de intercambiar información financiera y de interés para ambas entidades para conocer el estado actual de las partes involucradas luego de que todas hayan realizado un proceso similar a los dos primeros pasos antes de decidir que están dispuestos a realizar una cooperación empresarial. Al momento de llegar a un consenso y declarar cuáles serán los beneficios para todos los involucrados, es el momento en el que se recomienda optar por este tipo de alianza. Sin embargo, es necesario recordar que esta fue la opción menos escogida por la muestra por lo que podría considerarse como una optativa no potencial pero que igual debería ser analizada antes de un posible descarte. Un ejemplo de esto es la alianza creada entre Yogurt Persa y la empresa panadera 400° (grados), empresas pertenecientes a la familia persa Mansouri, con el fin de sobrellevar los estragos de la pandemia y salvar el empleo de muchas personas, lo cual se evidencia con la presencia notoria actual en redes sociales de la marca y la mezcla de sus productos como la 'Persa Box' que incluye productos de yogurt, panes de molde, mermeladas, entre otros [29].

3.2. Negocio-proveedor

Si la alianza seleccionada se relaciona a un proveedor o alguna entidad encargada de proveer insumos, es pertinente realizar una reunión para discutir los puntos del acuerdo. El objetivo final de este tipo de alianza es el de reducir los costos de producción para el negocio beneficiario al conseguir su materia prima a precios reducidos y el proveedor por su parte

puede también generar ganancias por medio de un contrato en el que ambas partes se comprometiesen a colaborar exclusivamente uno con otro sin intermediarios y con un único proveedor, siendo esto un ejemplo de acuerdo al que se podría llegar, ya que el propósito de la cooperación puede tener distintos fines o cláusulas dependiendo de los involucrados. Se tiene como ejemplo, también como medida para afrontar la crisis del Covid-19 a Domremi y Le Moú (Hacienda Don Lucho), siendo esta última la principal proveedora de lácteos y derivados, que en este caso no solo aprovecharon su unión del tipo ya mencionado, sino que para cubrir más mercado Domremi abarca la venta de postres y pasteles mientras que Le Moú ofrece productos relacionados a lácteos [29].

3.3. Negocio-publicista (contratación por publicidad)

Esta opción de cooperación, o más bien colaboración ya que se establecería por medio de un contrato, fue una de las más escogidas, con un porcentaje alrededor del 44% similar al tipo anterior. En este caso, la muestra mencionó que estarían dispuestos a trabajar con algún aliado que pueda incrementar o potenciar su presencia en redes sociales más que nada, dado que es una forma relativamente poco costosa para promocionar su negocio y tener cercanía con sus clientes, mencionando también que cualquier otro medio como periódicos o revistas (en formato impreso/físico), *flyers*, promoción telefónica o televisión, los consideran relativamente obsoletos y no justifica la inversión para promocionar sus negocios. Para este caso consideran las opciones de contratar un especialista en marketing que utilice una estrategia para promocionar su negocio y un diseñador gráfico para elaborar sus imágenes promocionales como opciones posibles para potenciar el negocio, pero la idea más repetida entre los encuestados resultó ser contratar la promoción de un *influencer* o *YouTuber* que tenga gran acogida y sea capaz de darle publicidad logrando promover sus productos y sus propias páginas que les permita acercarse a su clientela actual y nueva. Entre casos existentes se tiene al *YouTuber* y abogado Nicolás Muñoz quien promociona lugares y empresas pertenecientes al Ecuador con el fin de mostrar al mundo la capacidad y

potencial que tiene el mercado ecuatoriano, además de la influencer y YouTuber Samara Montero quien, al igual que muchos otros *instagrammers* son escogidos por marcas de ropas para hacerles publicidad.

4. Reunión para discutir los acuerdos y beneficios a obtener por las partes involucradas y firma de acuerdo colaborativo.

Posterior a haber escogido uno de los tres tipos recabados según la muestra, es necesario realizar una reunión entre las partes como se mencionaba anteriormente. Esto, con el fin de discutir los puntos del acuerdo y decidir si realmente tiene sentido aliarse y saber cuáles serán los beneficios puntuales para los miembros. En esta parte podría considerarse una intervención legal, ya que dependiendo del caso, sea entre negocios o con un proveedor, lo más prudente sería la elaboración de un contrato que especifique en distintas cláusulas cómo sería el proceso de vinculación paso a paso, una proyección de ganancias a recibir y costos y gastos por asumir durante y después de haber completado la cooperación y empezar a operar en conjunto.

5. Inicio de actividad conjunta

Ya establecida la alianza con todos los procesos legales requeridos, los insumos y productos necesarios para operar, se debe realizar un proceso financiero en el que se registre en todo momento las cuentas de la empresa con el fin de poder verificar el cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo, ya que desde el primer día que se empiecen las operaciones en cooperación no solo debe haber una repartición de ingresos sino de costos y gastos.

6. Análisis y recolección financiera de la cooperación

Pasada una cantidad de tiempo considerable dependiendo del tipo de alianza, es necesario hacer *feedback*, o en este caso, un análisis comparativo de la situación actual de los involucrados operando individualmente y/o pre-alianza

y post-alianza con el fin de determinar si realmente se pudo cumplir los objetivos en los tiempos planteados, además de tener un incremento considerable de ganancias respecto a costos y gastos, con el fin de determinar si la estrategia cooperativa ha sido realmente provechosa respecto a las proyecciones, si conviene mantenerla o simplemente dar por terminado el contrato si las partes no están de acuerdo. De darse el caso que uno de los involucrados quiera terminar el contrato y los demás no, de ser necesario, debe entablarse una conversación o realizar una reunión en la que se pueda negociar la continuación del contrato por medio de compensaciones, pagos u otros medios que permita convencer al miembro inconforme con la alianza hasta el momento. Es necesario mencionar que una de las razones por las que podría fenecer o anularse el contrato es por incumplimiento de algunos de los miembros con las cláusulas que le corresponde, lo cual sería un proceso legal que depende netamente de las represalias que decidan tomar los miembros afectados.

Resumen gráfico de la secuencia de pasos de la guía mencionada en el Apéndice

B

