

**Gestión estratégica y competitividad en  
PyMES manufactureras de la zona 5 -Ecuador**

Xiomara Leticia Zúñiga Santillán  
Diego Wladimir Tapia Núñez  
Rosa Aurora Espinoza Toalombo  
Erika Jadira Romero Cardenas  
Silvia Rosa Pacheco Mendoza



## **Gestión estratégica y competitividad en PyMES manufactureras de la zona 5 -Ecuador**

---

Xiomara Leticia Zúñiga Santillán  
Diego Wladimir Tapia Núñez  
Rosa Aurora Espinoza Toalombo  
Erika Jadira Romero Cardenas  
Silvia Rosa Pacheco Mendoza

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica del mismo.

© Publicaciones Editorial Grupo Compás  
Guayaquil - Ecuador  
compasacademico@icloud.com  
<https://repositorio.grupocompas.com>



Zuñiga, X., Tapia, D., Espinoza, R., Romero, E., Pacheco, S. (2024)  
Gestión estratégica y competitividad en PyMES manufactureras de la zona 5 -Ecuador. Editorial Grupo Compás

© Xiomara Leticia Zúñiga Santillán  
Diego Wladimir Tapia Núñez  
Rosa Aurora Espinoza Toalombo  
Erika Jadira Romero Cardenas  
Silvia Rosa Pacheco Mendoza

**ISBN: 978-9942-33-795-5**

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

## Índice

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	7
<b>LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA ZONA 5 – ECUADOR</b> .....	7
Importancia.....	7
Tipos de PYMES .....	9
Las PYMES y la economía .....	9
Las PYMES en Ecuador.....	10
<b>LAS PYMES MANUFACTURERAS</b> .....	11
Definición .....	11
Actividades que corresponden a la actividad manufacturera.....	12
Situación en Ecuador, especialmente en la Zona 5 .....	16
Importancia de estas PYMES para la economía ecuatoriana .....	17
Situación actual de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 .....	18
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	31
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	31
Importancia.....	34
Características de la Gestión Estratégica .....	35
Beneficios .....	36
Elementos.....	37
El pensamiento estratégico .....	39
Las Estrategias y las Tácticas .....	41
El Proceso de la Planeación Estratégica.....	43
Proceso de elaboración de planes estratégicos.....	44
Diagnóstico Estratégico o análisis FODA.....	47
La Matriz FODA .....	48
Matriz de Perfil Competitivo .....	50
Matriz de evaluación de factor interno (MEFI) .....	52
Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).....	54
Establecimiento de estrategias y objetivos .....	54
Operatividad del Plan.....	56
La Decisión estratégica .....	56

<b>CAPÍTULO 3</b> .....	58
<b>GESTIÓN DE CALIDAD COMO ELEMENTO GENERADOR DE COMPETITIVIDAD</b> .....	58
Importancia.....	59
Evolución de la calidad .....	60
Principios de la gestión de calidad .....	62
Características de la Gestión de calidad .....	65
Establecimiento de la calidad y su nivel.....	66
Información, formación y motivación .....	66
Liderazgo de la dirección .....	67
Ventaja competitiva .....	67
Relación con el recurso humano .....	67
Relación con proveedores.....	68
Ética de calidad .....	68
Beneficios .....	69
Enfoques.....	70
El enfoque de aseguramiento de la calidad o control de calidad total ....	72
El enfoque japonés o CWQC .....	74
El enfoque como Gestión de calidad total.....	75
Etapas de la Gestión para la Calidad .....	76
Metodologías de Calidad.....	77
La Gestión de la Calidad Total .....	84
El cambio organizativo basado en la calidad.....	84
El cambio cultural en la GCT .....	85
Diseño del Sistema de gestión de la calidad .....	87
Normas ISO.....	88
Manual de calidad.....	89
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	91
<b>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b> .....	91
Definiciones: ¿Qué es la gestión de producción y operaciones? .....	91
Concepto producción: .....	91
Concepto operación:.....	91
Evolución histórica de la gestión de producción y operaciones. ....	92

Evolución industrial. ....	93
La división de trabajo. ....	95
Estándares de las partes intercambiables. ....	97
La administración científica. ....	97
Gestión de operaciones desde un enfoque sistémico .....	100
Tipos de transformación y/o procedimientos. ....	102
Tipos de decisiones en las operaciones. ....	103
Decisiones consideradas a largo plazo. ....	104
Decisiones consideradas a mediano plazo. ....	105
Decisiones consideradas a corto plazo. ....	105
Factores que determinan el diseño o diagnóstico de gestión productiva – operativa. ....	105
El tipo de actividad económica. ....	106
El tamaño de la empresa. ....	107
El tipo de producción. ....	107
Funciones de la gestión operativa – productiva. ....	108
El Pronóstico. ....	108
El Desarrollo y diseño del producto. ....	109
Planeación de la producción .....	109
Control. ....	109
El ciclo operativo – productivo. ....	110
Organización de las operaciones. ....	111
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	113
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> .....	113
Importancia de la gestión del talento humano .....	115
Aporte al desarrollo de la Pymes Manufactureras. ....	117
Competencias Laborales .....	118
Selección de personal y Evaluación Del Desempeño .....	120
Beneficios de la evaluación de desempeño .....	122
El Talento Humano y la Competitividad empresarial .....	123
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	125
<b>LAS TIC´S Y SU APLICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL</b> ....	125
Historia .....	126

Importancia.....	127
Su uso .....	128
Ventajas de las Tic´s en el campo empresarial .....	129
Problemas que enfrentan las empresas para acceder a las TIC´s.....	130
Conectividad .....	131
El desarrollo de competencias digitales en los trabajadores .....	131
El costo de incorporar las Tic´s .....	133
Situación de las TIC´s en las PYMES .....	134
¿Cómo utilizar adecuadamente las TIC´s en los negocios? .....	138
Las TIC´s como medio de comunicación empresarial.....	139
¿Cómo potenciar el uso de las TIC´s en las PYMES?.....	140
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>143</b>
<b>MERCADOTECNIA Y PYMES MANUFACTURERAS .....</b>	<b>143</b>
Importancia.....	144
Elementos.....	146
La función de la mercadotecnia en el contexto de negocio .....	148
El Mercado y la Segmentación.....	150
La mercadotécnica y el consumidor.....	155
Comportamiento del consumidor .....	156
La psicología del consumidor.....	160
El Marketing Mix .....	161
Importancia del Marketing Mix.....	162
Componentes del marketing mix .....	163
Producto .....	163
Características del producto.....	164
Niveles de los productos .....	165
Precio .....	169
Plaza .....	171
Promoción .....	173
Estrategias de Marketing.....	175
Estrategias competitivas .....	176
Estrategias competitivas de Philip Kotler .....	177
Estrategias de Integración.....	178

Elementos de Promoción para la pequeña y mediana empresa.....	180
Elementos de negociación .....	181
La Actividad de Ventas.....	183
Evaluación de los resultados de ventas .....	184
<b>Glosario</b> .....	186
<b>Fuentes bibliográficas</b> .....	188

**Xiomara Leticia Zúñiga Santillán**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.) ORCID:  
orcid.org/0000-0002-3273-1540

**Diego Wladimir Tapia Núñez**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
orcid.org/0000-0002-2815-7195

## **CAPÍTULO 1**

### **LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LA ZONA 5-ECUADOR**

#### **LAS PYMES**

##### **Definición**

Las PYMES son las siglas de "Pequeñas y Medianas Empresas", este término se utiliza para describir a las empresas que tienen un tamaño relativamente pequeño en relación a la cantidad de empleados, activos y facturación en comparación con las grandes corporaciones. Las definiciones específicas de lo que constituye una PYME pueden variar según el país y la industria, pero generalmente se basan en criterios como el número de empleados y los ingresos anuales.

Las PYMES desempeñan un papel importante en la economía, ya que representan gran parte de las empresas en la mayoría de los países y contribuyen significativamente al empleo y a la generación de ingresos. Suelen ser más flexibles y ágiles que las grandes corporaciones, lo que les permite adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y las demandas de los consumidores. Por lo general, en Ecuador "las pequeñas y medianas empresas realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes: comercio al por mayor y al por menor, agricultura, silvicultura y pesca, industria, manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento, comunicaciones y otras" (Andrade y otros, 2016).

##### **Importancia**

Las PYMES ingresaron en los mercados en los años 1950 y 1960, destacándose la producción de madera, alimentos y textiles, a la vez que se encargaban de generar

empleo y mantener una economía saludable, lo que se reflejaba en la reducción de los índices de pobreza. A pesar de aquello, al principio, a este tipo de organizaciones se les ponía barreras que impedían su normal desarrollo, entre ellas la falta de apoyo a los planes de surgimiento y las normas legales que regularizaran su funcionamiento.

En la actualidad, y de acuerdo con los Organismos Gubernamentales, en los últimos 10 años las PYMES han crecido alrededor un 45% en diferentes países y se han convertido en el mayor generador de empleo a nivel mundial, logrando convertirse en organizaciones con mayor disposición de adaptación a las necesidades de los mercados, ayudando a mantener una sociedad económicamente activa y saludable.

De acuerdo con lo expuesto por (Yance y otros, 2017) las PYMES dentro de un país son importante por lo siguiente:

- **Generación de Empleo:** son uno de los mayores generadores de empleo en la mayoría de las economías, a medida que crecen y se expanden, contratan a más trabajadores, contribuyendo significativamente a la reducción del desempleo y al fortalecimiento de la fuerza laboral.
- **Innovación y Creatividad:** debido a su tamaño y estructura flexible, las PYMES pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y la demanda, esto les permite innovar y crear nuevos productos y servicios, impulsando la competencia y el progreso en diversas industrias.
- **Diversificación Económica:** operan en una amplia gama de sectores y nichos de mercado, lo que contribuye a la diversificación económica, reduciendo la dependencia de un solo sector y aumentando la resiliencia en caso de fluctuaciones económicas.
- **Contribución al PIB:** aunque individualmente las PYMES pueden tener ingresos menores en comparación con las grandes corporaciones, en conjunto, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de un país es considerable, esto demuestra su importancia en la actividad económica general.

- **Flexibilidad y Agilidad:** tienen la ventaja de poder tomar decisiones más rápidas debido a su estructura menos burocrática. Pueden reaccionar más ágilmente a las cambiantes condiciones del mercado y las necesidades de los clientes.
- **Formación de Capital Humano:** suelen ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo para su personal, contribuyendo a la formación y el desarrollo de capital humano cualificado y aumentando la capacidad productiva de la fuerza laboral.

### **Tipos de PYMES**

Aunque no existe una normativa vigente que ayude a identificar los diferentes tipos de PYMES, se considera que la principal diferenciación va a depender en gran parte de la actividad económica a la que se dedique la organización. De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (2020) la clasificación de las pymes va a depender de la actividad económica que ejerzan:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

### **Las PYMES y la economía**

En la mayoría de países, las PYMES representan entre el 90% y el 97% del número total de empresas, aportando mayormente en la producción industrial y la generación de empleo. Con base a lo anterior, se especifica que las PYMES cumplen un papel importante en todo tipo de economía, ya sean estas desarrolladas o en vías de desarrollo.

Las Pequeñas y Medianas Empresas desempeñan un papel crucial al ser pilares fundamentales de crecimiento y estabilidad. Representan la columna vertebral de la actividad empresarial al generar empleo en gran escala y contribuir significativamente al Producto Interno Bruto (PIB), esto se debe a que su naturaleza

ágil y flexible permitiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, fomentando la innovación y la competencia en diversas industrias.

Dentro de un país, las PYMES brindan oportunidades a emprendedores y empresarios locales, fomentando la diversificación económica y el desarrollo regional permitiendo llegar en áreas menos desarrolladas, logrando equilibrar diferencias geográficas (Solis & Robalino, 2019). Su capacidad para formar capital humano y promover la inclusión social mediante la creación de empleo para grupos marginados contribuye a una sociedad más equitativa y sostenible.

### **Las PYMES en Ecuador**

En la economía Regional, las PYMES ocupan un lugar destacado en términos de crecimiento económico y desarrollo sostenible. El Ecuador, no es la excepción, ya que en el país las pequeñas y medianas empresas constituyen un papel fundamental al ser las primeras generadoras de empleo y dinamizador de la economía. De acuerdo con la última recopilación de datos empresariales del (INEC, 2022), las PYMES ocupan más el 5% de la cantidad de empresas a nivel nacional, considerando la clasificación por tamaño:

De la misma información, se considera que ese 5% de empresas a nivel nacional generan 31% de empleos y salarios dignos en todo el territorio nacional:

Con base a lo expuesto, se termina que las PYMES son las organizaciones nacionales que desempeñan un papel esencial en la economía y desarrollo del país, son la fuerza impulsadora en la contribución del empleo, la diversificación económica y el desarrollo dinámico e integral (Peña & Vega, 2017). No obstante, es necesario mencionar que las PYMES en el Ecuador deben enfrentar grandes desafíos entre los principales la falta de apoyo por parte de las entidades financieras o gubernamentales y la inseguridad nacional, generando una incertidumbre en el mercado donde se desempeñan.

## **LAS PYMES MANUFACTURERAS**

### **Definición**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) manufactureras son empresas del sector industrial que operan en la producción, transformación y elaboración de bienes físicos. Estas empresas son una parte fundamental de la cadena de valor económica de un país, ya que desempeñan un papel esencial en la generación de empleo, el fomento de la innovación y la contribución al crecimiento económico (Pincha, 2017).

Las PYMES manufactureras se caracterizan por su tamaño relativamente pequeño en comparación con las grandes corporaciones, los criterios específicos para definir una PYME pueden variar según el país y la industria, pero generalmente se basan en el número de empleados y los ingresos anuales. Las pequeñas empresas manufactureras suelen tener una cantidad limitada de empleados y activos, mientras que las medianas empresas manufactureras tienen un tamaño intermedio.

Estas empresas desempeñan un papel crucial en la producción y el suministro de una amplia gama de productos, desde bienes de consumo hasta componentes industriales (Valero y otros, 2021). Su capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado y para innovar en sus procesos y productos les brinda una ventaja competitiva. Además, las PYMES manufactureras pueden ser una fuente importante de empleo en comunidades locales, contribuyendo a la estabilidad económica y social.

A pesar de su importancia, este tipo de PYMES frecuentemente se enfrentan a desafíos significativos, pueden tener dificultades para acceder a financiamiento adecuado, tecnología avanzada y recursos humanos especializados. La inversión en investigación y desarrollo puede ser limitada en comparación con las grandes corporaciones, lo que puede afectar su capacidad para innovar de manera constante (Astudillo & Briozzo, 2016).

## **Actividades que corresponden a la actividad manufacturera**

Las empresas manufactureras son las encargadas de la transformación de la materia prima en productos terminados. La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), manifiesta que este sector se define por la modificación, actualización o reconstrucción de artículos. Las organizaciones pertenecientes a esta división se enfocan en convertir materias primas en productos completamente nuevos, está conformada por secciones, cada una de las cuales se divide en 24 divisiones, 68 grupos y clases para ofrecer una información más específica.

De acuerdo con la investigación de (Romero, 2018), las empresas manufactureras tienen una mayor participación en actividades económicas que pertenecen solo a siete grupos de la clasificación CIIU, mismas organizaciones suman un total aproximado de 2000 en todo el territorio nacional:

- “Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel (C141), 17,5%
- Impresión y actividades de servicios relacionadas con la impresión (C181), 8,8%
- Elaboración de productos de panadería (C107), 7,5%
- Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos (C251), 7,5%
- Fabricación de muebles (C310), 7,2%
- Fabricación de otros productos elaborados de metal; actividades de servicios de trabajo de metales (C259), 5,6%
- Fabricación de maquinaria de uso general” (C281), 5,5%

A continuación, se describen todas las actividades que pertenecen al sector manufacturero:

### **C10 Elaboración de productos alimenticios**

- \* 101 Elaboración y conservación de carne
- \* 102 Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
- \* 103 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
- \* 104 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal

- \* 105 Elaboración de productos lácteos
- \* 106 Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
- \* 107 Elaboración de otros productos alimenticios
- \* 108 Elaboración de alimentos preparados para animales

### **C11 Elaboración de bebidas**

- \* 110 Elaboración de bebidas

### **C12 Elaboración de productos de tabaco**

- \* 120 Elaboración de productos de tabaco

### **C13 Fabricación de productos textiles**

- \* 131 Hilatura, Tejeduría y acabados de productos textiles
- \* 139 Fabricación de otros productos textiles

### **C14 Fabricación de prendas de vestir**

- \* 141 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
- \* 142 Fabricación de artículos de piel
- \* 143 Fabricación de artículos de punto y ganchillo

### **C15 Fabricación de cueros y productos conexos**

- \* 151 Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles
- \* 152 Fabricación de calzado

### **C16 Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables**

- \* 161 Aserrado y acepilladura de madera
- \* 162 Fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera

### **C17 Fabricación de papel y de productos de papel**

- \* 170 Fabricación de papel y de productos de papel

### **C18 Impresión y reproducción De Grabaciones**

- \* 181 Impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión

\* 182 Reproducción de grabaciones

### **C19 Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo**

\* 191 Fabricación de productos de horno de coque

\* 192 Fabricación de productos de la refinación del petróleo

### **C20 Fabricación de sustancias y productos químicos**

\* 201 Fabricación de sustancias químicas básicas, de abonos y compuestos de nitrógeno y de plásticos y caucho sintético en formas primarias

\* 202 Fabricación de otros productos químicos

\* 203 Fabricación de obras artificiales

### **C21 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico**

\* 210 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico

### **C22 Fabricación de productos de caucho y plástico**

\* 221 Fabricación de productos de caucho

\* 222 Fabricación de productos de plástico

### **C23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos**

\* 231 Fabricación de vidrio y productos de vidrio

\* 239 Fabricación de productos minerales no metálicos ncp

### **C24 Fabricación de metales comunes**

\* 241 Industrias básicas de hierro y acero

\* 242 Fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos

\* 243 Fundición de metales

### **C25 Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo**

\* 251 Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos, recipientes de metal y generadores de vapor

\* 252 Fabricación de armas y municiones

\* 259 Fabricación de otros productos elaborados de metal, actividades de trabajos de metales

## **C26 Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica**

- \* 261 Fabricación de componentes y tableros electrónicos
- \* 262 Fabricación de ordenadores y equipo periférico
- \* 263 Fabricación de equipo de comunicaciones

## **C28 Fabricación de maquinaria y equipo Ncp**

- \* 281 Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
- \* 282 Fabricación de maquinaria de uso especial

## **C29 Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques**

- \* 291 Fabricación de vehículos automotores
- \* 292 Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
- \* 293 Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores

## **C30 Fabricación de otros tipos de equipos de transporte**

- \* 301 Construcción de buques y otras embarcaciones
- \* 302 Fabricación de locomotoras y material rodante
- \* 303 Fabricación de aeronaves y naves espaciales y maquinaria conexa
- \* 304 Fabricación de vehículos militares de combate
- \* 309 Fabricación de equipo de transporte Nc

## **C31 Fabricación de muebles**

- \* 310 Fabricación de muebles

## **C32 Otras industrias manufactureras**

- \* 321 Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos
- \* 322 Fabricación de instrumentos musicales
- \* 323 Fabricación de artículos de deporte
- \* 324 Fabricación de juegos y juguetes
- \* 325 Fabricación de instrumentos y materiales médicos y odontológicos
- \* 329 Otras industrias manufactureras Ncp

### **C33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo**

\* 332 Instalación de maquinaria y equipo industriales

#### **Situación en Ecuador, especialmente en la Zona 5**

Las Pymes son consideradas unidades productivas que se desarrollan en diferentes actividades económicas, su clasificación dentro del territorio nacional puede realizarse por dos variables:

- Cantidad de colaboradores
- Ventas anuales

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS) la clasificación rige de la siguiente manera:

**Tabla 1:** Clasificación de las PYMES

Tamaño de la Empresa	Cantidad de empleados	Ventas anuales
Micro	1-9	- 100.000
Pequeña	10-49	100.001 – 1.000.000
Mediana	50-199	1.000.000 – 5.000.000
Grande	+ 200	+ 5.000.001

*Nota: información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2021)*

Como ya se mencionó anteriormente, las PYMES representan el 5% de la unidad productiva y genera el 31% de empleos a nivel nacional, considerándose así un grupo estratégico y representativo que ayudan a mantener la economía en el Ecuador. En la Zona 5, hasta los datos recopilados por el INEC (2022), se entiende que es una de las zonas más activas en materia económica, teniendo las siguientes representaciones provinciales:

**Tabla 2:** Cantidad de PYMES en las Zona 5

TAMAÑO DE LA EMPRESA	GUAYAS (CON EXCEPCIÓN DE GUAYAQUIL, DURÁN Y SAMBORONDÓN)	LOS RÍOS	SANTA ELENA	BOLÍVAR	GALÁPAGOS
PEQUEÑA	38.291	973	474	181	149
MEDIANA	10262	289	125	35	22
GRANDE	4437	122	38	14	7
<b>TOTAL</b>	<b>14737.291</b>	<b>1384</b>	<b>637</b>	<b>230</b>	<b>178</b>

*Nota: información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2022)*

En la tabla anterior se evidencia una gran participación de PYMES en toda la Zona 5, conformada por un total de 14,739,720 de empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, se reconoce con ello, que la Zona 5 es una de las más pobladas y más atractivas para la sociedad en general en términos de generación de empleo. Se establece que las PYMES son un segmento sensible que requiere de la aplicación de políticas públicas que les permita a estas organizaciones mantener o adaptarse a las exigencias del mercado local y luego lograr una internacionalización.

Se estima que, las PYMES manufactureras por ser empresas encargadas de la creación de un producto terminado, no reflejan una aplicación correcta de I+D, por lo que se les dificulta aplicar la innovación y la mejora continua.

### **Importancia de estas PYMES para la economía ecuatoriana**

En Ecuador, luego de aplicar una serie de cambios en ámbitos políticos, sociales y económicos, las PYMES han sido las organizaciones que ha manejado y adaptado a las necesidades del mercado, logrando así un crecimiento significativo para toda la economía nacional (Gudiño, 2017). Es necesario mencionar que, las PYMES son la segunda industria generadora de empleo luego de las empresas grandes, lo que contribuye a la reducción de los índices de desempleo.

A pesar de ello, las PYMES son consideradas la mejor herramienta en la permanencia del equilibrio económico a nivel nacional, ya que en conjunto estas organizaciones aportan significativamente al aumento del Producto Interno Bruto (PIB), sus grandes cantidades de producción y la variedad de actividades económicas representan una parte importante de la economía.

Las Pymes, al mantener un desempeño saludable en los diferentes mercados, contribuyen a la variación de la economía. Esto se considera importante para evitar la dependencia y el monopolio en un solo sector económico, de esa forma la economía nacional se vuelve más resistente a las diferentes variaciones o crisis globales.

En conclusión, las PYMES son un pilar fundamental de la economía ecuatoriana, ya que contribuyen significativamente al empleo, al PIB, a la innovación y al bienestar de las comunidades locales, se considera que su fortalecimiento y apoyo por entidades gubernamentales son esenciales para el crecimiento sostenible y la estabilidad económica del país.

## **INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD DE PYMES MANUFACTURERAS DE LA ZONA 5- ECUADOR**

### **Situación actual de las PYMES Manufactureras de la Zona 5**

La investigación efectuada por investigadores de la Universidad Estatal de Milagro, han permitido bosquejar la realidad de este tipo de PYMES, a través de los resultados de una encuesta que se aplicó, con la finalidad de determinar la situación de gestión de estos negocios y el efecto en la competitividad de las mismas. A continuación, se exponen resultados de la encuesta:

**Tabla 3** Se destinan los recursos necesarios para la ejecución de las estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De vez en cuando	13	11.6	11.6	11.6
Indeciso	14	12.5	12.5	24.1
Válidos A veces	51	45.5	45.5	69.6
Siempre	34	30.4	30.4	100.0
Total	112	100.0	100.0	

La respuesta de esta pregunta indica cómo se percibe la asignación de recursos para la ejecución de estrategias en las Pymes, considerando a un total de 112 empresas en toda la zona 5. La mayoría de las respuestas se encuentran en las categorías "A veces" y "Siempre", esto demuestra que la mayoría de los encuestados creen que, en general, se asignan recursos para la ejecución de estrategias, pero no necesariamente de manera consistente. Un número significativo de encuestados se encuentra en la categoría "Indeciso" con el 12,50%, esto podría indicar una falta de claridad o comunicación en la entidad sobre cómo se asignan los recursos para las estrategias, lo que puede ser un área de mejora.

**Tabla 4** Cada acción empresarial responde a un proyecto de desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	17	15.2	15.2
	De vez en cuando	3	2.7	17.9
	Indeciso	27	24.1	42.0
	A veces	29	25.9	67.9
	Siempre	36	32.1	100.0
	Total	112	100.0	100.0

Estas respuestas están relacionadas con la percepción de si cada acción empresarial responde a un proyecto de desarrollo en la empresa, la categoría con el mayor número de respuestas es "Siempre", lo que indica que una parte significativa de las empresas encuestadas percibe que cada acción empresarial siempre responde a un proyecto de desarrollo, mostrando así la relación significativa entre las acciones empresariales y el alcance de los objetivos. La categoría "Nunca" tiene 17 respuestas, lo que indica que un grupo de encuestados cree que las acciones empresariales rara vez o nunca responden a proyectos de desarrollo, esto podría ser un área de preocupación y puede requerir una revisión de las prácticas empresariales.

**Tabla 5** La empresa o PYME desarrolla su planificación presupuestaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	12.5	12.5
	De vez en cuando	15	13.4	25.9
	A veces	44	39.3	65.2
	Siempre	39	34.8	100.0
	Total	112	100.0	100.0

Estos resultados sugieren que hay una variedad de enfoques en cuanto a la planificación presupuestaria en las empresas o PYME encuestadas. Mientras que algunas empresas lo hacen de manera consistente ("Siempre"), otras lo hacen solo ocasionalmente o no lo hacen en absoluto. Las empresas que no realizan planificación presupuestaria podrían considerar la implementación de esta práctica para mejorar la gestión financiera y la toma de decisiones. Por otro lado, las empresas que ya realizan planificación presupuestaria podrían buscar formas de fortalecer y optimizar este proceso.

**Tabla 6** La producción suele tener defectos o desperdicios (mermas) que afectan a los costos de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	20	17.9	17.9
	De vez en cuando	8	7.1	25.0
	Indeciso	16	14.3	39.3
	A veces	39	34.8	74.1
	Siempre	29	25.9	100.0
	Total	112	100.0	100.0

Los resultados de esta interrogante sugieren que la empresa podría beneficiarse de una evaluación más detallada de la presencia y el impacto de los defectos o desperdicios en la producción. La categoría "A veces" indica que existe una preocupación moderada en este sentido, mientras que la categoría "Siempre" señala que un número considerable de empresas encuestadas percibe que este problema es constante, la organización podría considerar tomar medidas para reducir los

desperdicios y mejorar la eficiencia en la producción, lo que podría tener un impacto positivo en los costos y la calidad de los productos.

**Tabla 7** Los pedidos y despachos de las mercaderías o productos se receptan en el plazo establecido en las negociaciones

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Nunca	10	8.9	8.9	8.9
	De vez en cuando	12	10.7	10.7	19.6
	Indeciso	17	15.2	15.2	34.8
	A veces	40	35.7	35.7	70.5
	Siempre	33	29.5	29.5	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

Estos resultados reflejan que la empresa podría beneficiarse de una evaluación más detallada de la puntualidad en la recepción de pedidos y despachos. La categoría "A veces" indica que existe una preocupación moderada en este sentido, mientras que las categorías "Nunca" y "De vez en cuando" señalan que hay margen para mejorar la consistencia en el cumplimiento de los plazos. La categoría "Siempre" es un punto positivo y demuestra que las empresas ya vienen realizando este procedimiento. Las organizaciones encuestadas podrían considerar tomar medidas para mejorar la puntualidad y la eficiencia en la gestión de pedidos y despachos para garantizar una satisfacción continua de los clientes.

**Tabla 7** Los inventarios en materias primas demuestran exactitud en sus saldos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Nunca	16	14.3	14.3	14.3
	Indeciso	14	12.5	12.5	26.8
	A veces	45	40.2	40.2	67.0
	Siempre	37	33.0	33.0	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

Se resumen que la empresa podría beneficiarse de una evaluación más detallada de la gestión de inventarios de materias primas. La categoría "A veces" indica que existe

un interés moderado en este sentido, mientras que la categoría "Nunca" señala que hay un margen amplio para mejorar la precisión de los registros. La categoría "Siempre" es un punto positivo y muestra que la empresa ya tiene buenas prácticas en este proceso. Las organizaciones podrían considerar tomar medidas para mejorar la precisión de los saldos de inventario y asegurarse de que los registros sean confiables y precisos para respaldar sus operaciones y la toma de decisiones.

**Tabla 8** Los costes medios de recepción de pedidos (procesamiento, ejecución, transmisión, preparación y recepción) responden a una planificación y presupuesto previo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Indeciso	22	19.6	19.6	19.6
	A veces	57	50.9	50.9	70.5
	Siempre	33	29.5	29.5	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

En esta interrogante se describe que existe una percepción mixta en las Pymes sobre la planificación y presupuesto de los costos medios de recepción de pedidos. La categoría "A veces" indica que existe una preocupación moderada en este proceso, mientras que la categoría "Indeciso" refleja la falta de certeza. La categoría "Siempre" es un punto a favor y muestra que las organizaciones tienen desarrollan adecuadamente la planificación y presupuesto de estos costos al menos en algunas ocasiones. En este sentido, las empresas podrían considerar tomar medidas para mejorar la consistencia en la planificación y presupuesto de estos costos para garantizar una gestión más eficiente y controlada de sus operaciones

**Tabla 9** La rotación de personal se caracteriza por ser baja; es decir, los empleados son fijos en cuanto a sus empleos

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	De vez en cuando	42	37.5	37.5	37.5
	Indeciso	7	6.3	6.3	43.8
	A veces	37	33.0	33.0	76.8
	Siempre	26	23.2	23.2	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

Las respuestas de esta pregunta evalúan la rotación de personal en las Pymes, específicamente si esta rotación se caracteriza por ser baja y si los empleados tienden a ser estables en sus empleos. La categoría "De vez en cuando" tiene la mayor cantidad de respuestas, con 42 empresas encuestadas que indicaron que la rotación de personal es baja, pero ocurre ocasionalmente; esto demuestra que existe una rotación moderada en las entidades, pero no es un fenómeno constante. Con 26 respuestas, la categoría "Siempre" evidencia que hay un grupo considerable de encuestados que cree que la rotación de personal es baja de manera constante, esto es positivo y favorable, aunque no en la mayoría de los casos. En resumen, las pymes podrían considerar tomar medidas para reducir la rotación de personal y fomentar la estabilidad laboral, ya que una alta rotación puede afectar negativamente la continuidad y la eficiencia de la empresa.

**Tabla 10** Los niveles de volúmenes de ventas responden a las proyecciones de la empresa y son satisfactorios

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
De vez en cuando	20	17.9	17.9	17.9
Indeciso	12	10.7	10.7	28.6
Válidos A veces	62	55.4	55.4	83.9
Siempre	18	16.1	16.1	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Estos resultados indican que la mayoría de las PYMES encuestadas experimentan desafíos en cuanto a la precisión de las proyecciones de ventas y la satisfacción con los resultados. La categoría "A veces" tiene la mayor cantidad de respuestas, con 62 encuestados que indicaron que los niveles de ventas a veces responden a las proyecciones de la empresa y son satisfactorias. Esto insinúa que, en general, existe una incertidumbre en cuanto a la precisión de las proyecciones y la consistencia en los resultados de ventas. Las PYMES podrían considerar la revisión y mejora de sus procesos de planificación de ventas y estrategias de gestión para lograr niveles de ventas más previsibles y satisfactorios.

**Tabla 11** La empresa o PYME se caracteriza por ser atractiva en el mercado y atraer nuevos clientes

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos De vez en cuando	14	12.5	12.5	12.5
Indeciso	14	12.5	12.5	25.0
A veces	53	47.3	47.3	72.3
Siempre	31	27.7	27.7	100.0
Total	112	100.0	100.0	

De acuerdo con las respuestas, se evidencia que existe una distribución relativamente equilibrada entre las cuatro categorías, lo que sugiere que existe una variedad de percepciones o experiencias en relación a las pymes y su capacidad para atraer o mantener los clientes dentro del mercado. Las opciones "Siempre" y "De vez en cuando" con 31 y 14 respuestas, respectivamente, indican que algunas PYMES perciben que siempre o de vez en cuando son atractivas en el mercado y atraen nuevos clientes. Para mejorar su atractivo en el mercado, las PYMES podrían considerar estrategias de marketing y gestión de la experiencia del cliente para aumentar su capacidad para atraer y retener clientes de manera constante.

**Tabla 12** El inventario de productos terminados tiene rotación satisfactoria

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos Indeciso	10	8.9	8.9	8.9
A veces	58	51.8	51.8	60.7
Siempre	44	39.3	39.3	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Esta interrogante se genera con la intención de conocer si las Pymes cumplen a cabalidad con el ciclo de producción y logran tener un índice de rotación de productos terminados considerable para mantenerse en el mercado. Con 44

respuestas, se estima que las Pymes de la Zona 5 consideran que siempre poseen una rotación de inventarios efectiva, mejorando así aspectos económicos y de mercadotecnia. Un total de 58 empresas consideraron que a veces se cumple con la rotación satisfactoria de los productos terminados, evidenciando la falta de comunicación o asignación de recursos en I+D, mismo proceso que puede llevar al aumento de la cuota de mercado.

**Tabla 13** Las quejas que se presentan son atendidas satisfactoriamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De vez en cuando	14	12.5	12.5	12.5
Indeciso	11	9.8	9.8	22.3
A veces	32	28.6	28.6	50.9
Siempre	55	49.1	49.1	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Se formuló esta interrogante para conocer el nivel de respuesta y atención al cliente en las Pymes, obtenido como mayor repuesta favorable a un total de 55 empresas que siempre están pendientes y atendiendo las quejas de los clientes. Le sigue un total de 32 empresas que solo realicen está atención a veces, lo que podría ocasionar una pérdida de la cuota de mercado y la inestabilidad de la organización por una mala atención.

**Tabla 14** El mercado actualmente está generando oportunidades para incrementar las líneas de productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De vez en cuando	17	15.2	15.2	15.2
Indeciso	28	25.0	25.0	40.2
A veces	49	43.8	43.8	83.9
Siempre	18	16.1	16.1	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Con las respuestas de esta interrogante se demuestra que existe un 16% de Pymes que consideran que siempre existe una oportunidad en el mercado para incrementar las líneas de productos y dar paso a la diversificación. Mayoritariamente existe un 43% de empresas que confirman que a veces se presentan oportunidades dentro del mercado para aumentar líneas de productos, razón por la cual en las estadísticas nacionales se evidencia que las Pymes generalmente se especializan en un solo producto apuntados a un nicho de mercado exclusivo.

**Tabla 15** Los productos de la PYME mantienen una diferenciación en relación a la competencia

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Indeciso	17	15.2	15.2	15.2
	A veces	54	48.2	48.2	63.4
	Siempre	41	36.6	36.6	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

Estos resultados indican que existe una percepción generalizada sobre los productos de las PYMES pueden mantener alguna forma de diferenciación en relación a la competencia. Sin embargo, la categoría "A veces" sugiere que esta diferenciación no es constante, y la categoría "Indeciso" indica cierta incertidumbre o falta de análisis en este aspecto. La categoría "Siempre" muestra que algunas PYMES tienen éxito en mantener la diferenciación de sus productos de manera consistente. Se estima que para mejorar la diferenciación en relación a la competencia con grandes empresas, las PYMES podrían considerar estrategias de marketing, desarrollo de productos y análisis de la competencia para fortalecer su posición en el mercado.

**Tabla 16** La PYME cuenta con equipos tecnológicos suficientes y adecuados para cubrir sus actividades de trabajo

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	De vez en cuando	35	31.3	31.3	31.3
	Indeciso	22	19.6	19.6	50.9
	A veces	34	30.4	30.4	81.3
	Siempre	21	18.8	18.8	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

De acuerdo con los respuestas de esta interrogante, se evidencia que la mayoría de las organización representada por un total de 35 pymes, cuentan con equipos tecnológicos y adecuados para cubrir sus actividades de vez en cuando, esto demuestra la poca capacidad para estar a la vanguardia de este determinado grupo de empresas, considerando que en la actualidad el uso de la tecnología en el ámbito laboral ayuda a mantener una estabilidad económica que ayuda a mejorar los procesos y procedimientos industriales. De 112 empresas encuestadas, solo 21 consideran que siempre usan tecnología para el correcto desarrollo de sus funciones, lo que infiere que este grupo selecto corresponde a todas aquellas empresas que están en auge y a pocos niveles de ventas para convertirse en una empresa grande.

**Tabla 17** La PYME presupuesta un rubro para la capacitación tecnológica de sus empleados

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Nunca	28	25.0	25.0	25.0
De vez en cuando	10	8.9	8.9	33.9
Indeciso	31	27.7	27.7	61.6
A veces	29	25.9	25.9	87.5
Siempre	14	12.5	12.5	100.0
Total	112	100.0	100.0	

De manera indecisa un total de 31 empresas de 112 encuestadas, manifestaron que con relación a la asignación presupuestaria para capacitar a sus colaboradores su postura es indecisa. Esto se interrelaciona con la pregunta que antecede, ya que, si un número considerable de organizaciones no utiliza equipos tecnológicos para el desarrollo de sus funciones, tampoco se ve en la necesidad de invertir un presupuesto en la capacitación de sus colaboradores en cuestión de tecnología.

**Tabla 18** La PYME se siente satisfecha con la respuesta del público objetivo hacia las campañas publicitarias

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos De vez en cuando	23	20.5	20.5	20.5
Indeciso	26	23.2	23.2	43.8
A veces	52	46.4	46.4	90.2
Siempre	11	9.8	9.8	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Estos resultados demuestran que la mayoría de las PYMES encuestadas experimentan desafíos en cuanto a la satisfacción con la respuesta del público objetivo hacia sus campañas publicitarias. La categoría "A veces" indica que la satisfacción es variable, y la categoría "Indeciso" señala que algunas PYMES no tienen una opinión clara al respecto, pues el poco uso de las herramientas tecnológicas puede ser uno de los determinantes. Las PYMES podrían considerar realizar un seguimiento más detallado de las respuestas del público objetivo, ajustar sus estrategias publicitarias y analizar los resultados para mejorar la efectividad de sus campañas y lograr una mayor satisfacción con la respuesta de sus clientes potenciales.

**Tabla 19.- La PYME posee redes sociales que facilitan su comunicación con el mercado**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos Nunca	22	19.6	19.6	19.6
De vez en cuando	9	8.0	8.0	27.7
Indeciso	7	6.3	6.3	33.9
A veces	36	32.1	32.1	66.1
Siempre	38	33.9	33.9	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Siguiendo el análisis del uso de recursos tecnológicos por las pymes, se reconoce la importancia del uso de las redes sociales para comunicarse y transferir información sobre los productos y servicios al mercado. De acuerdo con las respuestas obtenidas, un total de 38 empresas usan las redes sociales para comunicarse con su mercado,

lo que facilita la exposición de sus productos y eliminar barreras geográficas para darse a conocer en todo el territorio nacional. Tomando en consideración el comportamiento de las preguntas anteriores, las empresas que mayormente usan las redes sociales son aquellas que consideran importante la tecnología para el avance económico y la ampliación de la cuota de mercado.

**Tabla 20 .-** La PYME mantiene un ciclo de vida de cliente satisfactorio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De vez en cuando	7	6.3	6.3	6.3
Indeciso	15	13.4	13.4	19.6
A veces	53	47.3	47.3	67.0
Siempre	37	33.0	33.0	100.0
Total	112	100.0	100.0	

Nota: información tomada de encuestas realizadas a Pymes Manufactureras de la Zona 5

Las respuestas a esta pregunta indican la percepción de la PYME en relación con su capacidad para mantener un ciclo de vida de cliente satisfactorio. La categoría "A veces" tiene la mayor cantidad de respuestas, con un total de 53 pymes encuestadas, lo que demuestra que la empresa mantiene un ciclo de vida de cliente satisfactorio. Se evidencia que la satisfacción del cliente es variable y que la pyme enfrenta desafíos en la gestión de la relación con los clientes. Esto da paso a exponer que este segmento de empresas podría considerar implementar estrategias de gestión de clientes más efectivas, medir regularmente la satisfacción del cliente y realizar mejoras basadas en los comentarios para lograr un ciclo de vida de cliente más satisfactorio y duradero.

**Tabla 21.- La PYME demuestra capacidad para mantener e incrementar su cuota de mercado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De vez en cuando	11	9.8	9.8	9.8
Indeciso	7	6.3	6.3	16.1
A veces	66	58.9	58.9	75.0
Siempre	28	25.0	25.0	100.0
Total	112	100.0	100.0	

La empresa al mantener un ciclo de vida de cliente satisfactorio a veces, se estima que la capacidad para mantener o incrementar la cuota del mercado es mínima. Esto se evidencia en la presente interrogante, donde un total de 66 empresas manifestaron que solo a veces la pyme demuestra una capacidad óptima para incrementar la cuota del mercado. Sin embargo, un total de 28 empresas han aplicado su capacidad para retener a los clientes y esa estrategia les ha permitido mantenerse a lo largo del tiempo, además de ayudarlo a mejorar su capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.

Lo antes descrito a través de la encuesta demuestra la importancia de analizar la gestión estratégica de estas PYMES y la competitividad; por ende, a continuación, los siguientes capítulos exponen esta situación.

**Xiomara Leticia Zúñiga Santillán**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
ORCID: [orcid.org/0000-0002-3273-1540](https://orcid.org/0000-0002-3273-1540)

**Rosa Aurora Espinoza Toalombo**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
Orcid: [org/0000-0001-6527-1870](https://orcid.org/0000-0001-6527-1870)

## **CAPÍTULO 2**

### **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

#### **Definición**

En la actualidad, no existe una definición clara y única de lo que significa gestión estratégica; sin embargo, es reconocida como una herramienta para familiarizarse con la situación actual de cualquier empresa, sin importar la actividad económica o el tamaño de la misma. Permite a los altos mandos tener una visión amplia de la actualidad empresarial, lo cual le permitirá formular las diferentes actividades, entre las que destacan las categorizaciones, formulaciones y evaluaciones de las estrategias planteadas y que resultaron satisfactorias, mismas que deben procurar la optimización de recursos dentro de la compañía.

Bajo este preámbulo se puede manifestar que el término de gestión estratégica va a estar de acuerdo a las necesidades de cada empresa, dependerá mucho de factores internos o externos a la compañía el tipo de gestión empresarial que desean desarrollar los directivos, adicional a las decisiones que se tomen en base a los resultados previos, se debe realizar una evaluación de toda la organización desde los proveedores, procesos, productos y consumidor final para determinar la estrategia más acorde a las necesidades empresariales o para mejorar una ya existente. Se debe tener en claro que la realización de una buena gestión empresarial forma un propio mercado, esto basado en ofertas de sus productos y servicios con mayor aceptación, generando competitividad local.

Varios autores como Prieto (2011) quienes manifiestan que el uso de estrategias militares hace varios años hace de renombre a lo que hoy se conoce como gestión empresarial. Ya profundizando en el tema e historia se manifiesta que a inicios de los procesos administrativos se consideraba la palabra “strategos” como la asignación de un jefe de ejército, con el tiempo se pasó a utilizar la palabra “strategie” la cual significaba arte de ser jefe o general. Se basan en este concepto pues, en la antigüedad este grupo de strategieia eran los encargados de formular las diferentes tácticas para apoderarse de territorios, enfrentar conflictos, proteger ciudades, y no solo las planificaban, también salían a los campos de batalla a ejercerlas; junto a estas tácticas se desarrollan habilidades administrativas, psicológicas, sobre todo carácter para mantenerse firme en la toma de decisiones.

Por eso, se considera que el término **estrategia** es de origen Bélico, así como lo señala Sun Tzu (550 a.C.) al manifestar que en la batalla la mejor táctica es alcanzar las metas y objetivos sin tener que luchar. A partir de ese momento varios autores como Napoleón (1939), Maquiavelo (1949), Jomini (1972) y ya en las épocas actuales Irwing (1978) quienes le dieron la importancia y significado de lo que en la actualidad se conoce como estrategia empresarial o gestión estratégica corporativa.

Luego de la 1° Guerra Mundial, varias empresas como la famosa General Motors realizó experimentos para el establecimiento de estrategias u objetivos y los medios o herramientas para alcanzarlos, más conocido como tácticas. Al mismo tiempo se esparcieron los diferentes procesos involucrados en la gestión empresarial. Luego, ya pasada la 2° Guerra se establecieron como meta primordial el conocer y analizar sus metas a corto y mediano plazo, esto referente a la cantidad de producción y los diferentes mercados en los cuales involucrarse.

A inicio de los 70's se empieza a desarrollar lo que en realidad en la actualidad se considera planificación o gestión empresarial. Pues en Europa, las empresas se sentían motivadas por las diversas planificaciones nacionales, mismas que servían como referente para el establecimiento de estrategias y objetivos en las compañías. Por otro lado, en Norte América las empresas empezaban a concebir la planificación a largo plazo, iniciando así con la planificación corporativa y la gestión estratégica.

Para 1993 el docente Mintzberg concibe la definición de estrategia, y lo relaciona con otros aspectos como la planificación, las secuencias, la visión del negocio y la intuición administrativa. Pues este autor afirma que gestión estratégica se desarrolla de forma no intencional; es decir, que no se la planifica, más bien está presente en la empresa de forma implícita. A pesar de esta concepción hasta la actualidad se mantienen o consideran definiciones y principios establecidos por Parker Follet, Fayol y Taylor, muy conocidos por ser pioneros en los conceptos de administración.

Luego de esta concepción histórica de lo que significa gestión empresarial o gestión estratégica, se puede inferir que la gestión abarca el análisis interno de la empresa y que mediante los resultados obtenidos de esta evaluación se plantean los objetivos a corto, mediano y largo plazo, mismos que deben caracterizarse por ser medibles y viables, esto a su vez determinará las tácticas a seguir y los indicadores que demostrarán si las decisiones tomadas han funcionado o no. Es decir, al final del ejercicio, mediante los indicadores y las metas alcanzadas se conocerá si la estrategia aplicada fue la correcta o no.

Cabe destacar que, si una estrategia ya funcionó con anterioridad, no garantiza que pueda volver a funcionar, pues las situaciones dentro de la empresa o en el mercado en donde se encuentra pueden cambiar de forma radical e inesperadamente. Pues, de acuerdo a lo establecido anteriormente, el éxito de toda gestión estratégica está en diseñar una ventaja competitiva duradera en el tiempo que ayude a frenar a la competencia, y para ello es necesario tener en cuenta que antes de enfrentarse a la competencia, ya se debió fidelizar a los clientes. La estrategia que se plantee cualquier empresa siempre debe responder a interrogantes como ¿Qué tipo de empresa soy y donde quiero llegar? ¿Qué voy hacer para conseguirlo?, suela fácil de realizar; sin embargo, es todo lo contrario ya que hasta la estrategia mejor planificada puede fracasar y dificultar las cosas en la compañía.

Entonces, lo principal al momento de realizar la gestión empresarial es determinar si la empresa posee costos pequeños o a su vez un producto/servicio que la diferencie de las demás, solo de esa forma podrá dar valor al consumidor o cliente final. Para lograr aquello se debe realizar una revisión holística de los procedimientos

corporativos y es en ese momento donde interviene la gestión estratégica empresarial, en la toma de decisiones con respecto los hallazgos de dicha revisión.

Con respecto a las Pymes manufactureras se aplica las mismas condiciones, la gestión empresarial contribuye con la reducción de las interrogantes al momento de las tomas de decisiones, pues se manejan de forma objetiva y no provocadas por la intuición, mismas que en muchas ocasiones es la causante de grandes pérdidas económicas. En este sentido, se establece que la gestión estratégica en las empresas manufactureras está determinada por las decisiones de los administradores o gerente de estas organizaciones, de ello depende la generación de ventajas competitivas y el posicionamiento en el mercado.

### **Importancia**

Se establece que la gestión estratégica de una empresa es un procedimiento dinámico para conocer los objetivos y estrategias a utilizar a futuro, de tal forma dar respuesta a las preguntas más importantes de toda organización ¿Qué soy, que quiero llegar a ser y como voy a lograrlo? Para ello, se considera que una excelente gestión estratégica ayudará de forma directa a la obtención de los objetivos.

Entonces, y de acuerdo con Contreras et al., (2015) la importancia de la gestión estratégica está determinada por los siguientes factores:

- ✓ Cambios imprevistos o previstos dentro del entorno.
- ✓ Cortos ciclos de vida de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- ✓ Necesidad de adaptarse a diferentes cambios en el mercado.
- ✓ Estar anticipados a los cambios.
- ✓ Reorientarse frente a los cambios que pueden ocurrir.

Es decir, radica en los objetivos a largo plazo establecidos por la organización, pues la compañía necesita asegurar el camino para llegar a la meta establecida. Este proceso es muy cambiante y lo suficientemente flexible para adaptarse a los diferentes cambios que puedan ocurrir en el entorno.

Para las pymes, una gestión estratégica sería de gran utilidad, como ya se mencionó la importancia de adoptar este proceso corporativo recae en los beneficios que

proporciona en el largo plazo si se establece de forma correcta. En las empresas manufactureras, la gestión estratégica mantiene intacta su importancia, a diferencia de otras empresas, este grupo corporativo tiene gran cantidad de competencia, lo cual obliga a mantener una planificación y gestión acorde a las necesidades del mercado.

En base a lo expuesto, se describe como importancia de la gestión estratégica a la necesidad de responder preguntas de visión futura de la compañía, además de la planificación de tácticas y herramientas necesarias para conseguir los objetivos propuestos. Cabe destacar que los logros obtenidos por las empresas se deben en gran parte al establecimiento de una gestión bien analizada y enfocada a la obtención de metas, adicional a ello, a la interiorización de los planes a seguir por parte de todos los colaboradores de la empresa.

### **Características de la Gestión Estratégica**

Luego de lo analizado con respecto a la conceptualización de gestión estratégica y la importancia dentro de la empresa, es necesario recordar los antecedentes de la palabra gestión, misma que proviene del latín “gestionis” que significa dirigir o gestionar. Por ello, es necesario marcar la diferencia entre la administración estratégica y la gestión como tal. Bajo este preámbulo, se puede definir lo establecido por González et al., (2014) como características de gestión estratégica en las empresas:

- ✓ La gestión estrategia hace referencia al manejo adecuado de los recursos existentes para la obtención de los objetivos planteados por la organización.
- ✓ Surge de la administración estratégica, es el complemento para obtener las metas establecidas, la gestión estratégica se trata de los procesos estratégicos de la organización.
- ✓ Su aparición nace desde el siglo IV a.C. con la publicación del libro “El Arte de la Guerra”, pues ya desde entonces se habla de estrategias y de cómo gestionarlas.
- ✓ Es un término que a menudo se confunde con administración o gerencia administrativa; sin embargo, la gestión va más allá de un simple análisis, es el

determinante de las acciones o tácticas a seguir por parte de los integrantes de la empresa.

- ✓ Dentro de la gestión estratégica se establece lo que se pretende alcanzar en las empresas, esto en base a los recursos y tiempos determinados en la evaluación interna de la organización.
- ✓ Se enfatiza que la gestión estratégica es la razón de la empresa, pues formula la guía de las acciones que deben realizar los administradores para la obtención de las metas.
- ✓ La gestión estratégica esta formulada por varios componentes, entre los que varios autores destacan misión, visión, valores, políticas y objetivos.
- ✓ La gestión estratégica se complementa del análisis interno y externo que se realiza a la organización previo a la toma de decisiones.

Bajo este contexto, se destaca que la gestión estratégica es la base para el desarrollo de una ventaja competitiva duradera, adicional a ello y como complemento de las acciones a tomar se establece la administración estratégica. Entonces, se describe que la gestión debe ser un procedimiento de primera línea al momento de la toma de decisiones, lamentablemente son pocas las empresas que lo ejecutan y alcanzan los resultados esperados al largo plazo, uno de los más importantes de generación de rentabilidad y la penetración de mercado.

### **Beneficios**

La gestión estratégica es la herramienta principal que poseen los administradores o gerentes corporativos para la toma de decisiones, a nivel macro los beneficios son notables de forma externa a la organización, pues su durabilidad y alcance dentro de la localidad reflejan una buena gestión (Garcia, y otros, 2017). A pesar de ello, es necesario fundamentar las ventajas que ofrece para la organización el implementar una gestión o planificación estratégica duradera y sostenible:

- ✓ Otorga a los administradores una visión amplia de la actualidad empresarial, esto le permitirá emitir una decisión acorde a las necesidades empresariales y del mercado.
- ✓ Ayuda a comprender el futuro y el presente de la corporación.

- ✓ Refuerza las estrategias o tácticas previamente utilizadas, de tal forma que se optimicen recursos y lograr resultados.
- ✓ Fomenta el trabajo colectivo, pues para la obtención de las metas establecidas es necesario la colaboración de todos los integrantes de la organización, desde los niveles altos o los niveles operativos.
- ✓ Permite cambiar la visión, misión y valores corporativos, pues son parte de un análisis interno y se establecen como la base del desarrollo organizacional.
- ✓ Permite la actualización de técnicas e instrumentos utilizados, esto basado en el liderazgo y gestión empresarial.
- ✓ Presenta una orienta sobre el rumbo que puede tomar la empresa basado en tres escenarios: el bueno, intermedio y malo, esto de acuerdo a los cambios que se puedan suscitar en el mercado.
- ✓ Luego del análisis interno y externo de la empresa, la gestión permite conocer los problemas de la misma; es decir, sus amenazas y debilidades.
- ✓ Una gestión estratégica aplicada de forma correcta puede mejorar la calidad de vida laboral para todos los colaboradores.
- ✓ Reduce el uso de recurso humano y material para la implementación de procesos.
- ✓ Gracias a la gestión estratégica se mejoran los valores corporativos, fomenta el trabajo en equipo, la innovación y la calidad de servicios.
- ✓ Dentro de las PYMES, la gestión estratégica juega un rol fundamental que proporciona ventajas a las empresas frente a la competencia, por eso, se tilda de necesaria la gestión dentro de las empresas sin importar su nivel corporativo.

### **Elementos**

Para llevar a cabo una gestión estratégica, es necesario que la empresa cuente con los siguientes elementos, que ayudarán a la generación de una gestión sostenible (Chávez, 2018). Estos elementos previamente ya mencionados en los apartados anteriores nacen del análisis que se realiza con anticipación a la empresa, pues deben responder de forma directa a la pregunta de ¿Qué quiero llegar a ser?:

- ✓ **Visión:** es el elemento fundamental de toda organización, pues mediante la misma se funda los objetos a corto, mediano y largo plazo. Debe cumplir con las

características de ser alcanzables y medible de una forma clara, puede constituirse como la descripción de lo que quiere llegar a ser la empresa a futuro.

✓ Misión: sirve como descripción de la actualidad de la organización, es el nexo entre los colaboradores y los objetivos establecidos por la empresa, de igual forma hace énfasis a las acciones a ejecutar para el alcance de las metas. La misión es una clara diferencia entre los competidores, pues permite la identificación de una ventaja competitiva.

✓ Valores: esto parte como el establecimiento del clima organizacional, pues de los valores corporativos depende en gran medida las acciones de los colaboradores; es decir, describe las acciones socialmente aceptadas por los integrantes de la empresa, así mismo, vincula las tradiciones y costumbres que generan un ambiente laboral cálido y de calidad.

✓ Objetivos: son los resultados que espera obtener la empresa a través del tiempo, esto mediante el cumplimiento de las tácticas y estrategias establecidas por todos los colaboradores. También se lo conoce como la finalidad que persigue una empresa, en la práctica todo se vuelve complejo por los cambios que suelen generarse dentro del mercado o el entorno. Estos objetivos se consiguen con el respaldo de los directivos, pues de sus decisiones depende el éxito o fracaso de la organización.

Los elementos ya mencionados son los reconocidos por Nova et al., (2020) en un artículo publicado recientemente; sin embargo, se reconoce que estos son considerados elementos de la gestión estratégica desde hace varios años. Adicional a ellos, se establecen los siguientes tres elementos o procesos de la gestión o planificación estratégica:

✓ Dirección estratégica: es el procedimiento que usan los administradores para visionar el futuro, y de forma sistémica alcanzar los objetivos. Dentro de este proceso, se puede establecer la evaluación interna y externa de la empresa, mismas que pueden verse influenciadas por los cuatro elementos ya mencionado y el entorno.

✓ Diagnóstico: es un procedimiento que permite conocer los puntos a mejorar, de tal forma que pueda hacerle frente a la competencia, este proceso le permitirá determinar los recursos con los que cuenta para seguir incursionando en el mercado.

Es un aliado fundamental para la toma de decisiones, permite conocer la capacidad de adaptación de cualquier organización.

✓ Estratega: es la persona encargada de las decisiones de la empresa, es en quien recae la mayor responsabilidad del progreso de la compañía. Este individuo, junto con el diagnóstico y la dirección puede llevar a cabo todas las tácticas establecidas para la obtención de los objetivos y metas establecidas. Tiene que poseer la capacidad de escucha activa y delegación de funciones, así, se distribuyen las responsabilidades y las acciones a mejorar son más fáciles de realizar.

### **El pensamiento estratégico**

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el mundo empezó a desarrollarse de forma acelerada, para ello se hizo necesario los cambios dentro de las empresas, pues con el avance de este conflicto armado se necesitó de personas con pensamiento crítico para la respectiva producción en masa de los insumos demandados en aquella época. Artículos que en este enfrentamiento se relacionaban con armas, municiones y alimentos envasados para llevarlos a los campos de concentración.

Ya con el fin de la guerra y el desarrollo industrial, los directores de las diferentes organizaciones se vieron en la necesidad de orientar sus compañías al desarrollo dentro del mercado en el que se encontraban, sobre todo se desplegaba una competencia desleal donde todos peleaban por mantenerse en el monopolio comercial.

Ya con el avance tecnológico y las diversas herramientas necesarias para la producción, y sobre todo el aumento de empresas se vio la necesidad de implementar estrategias que permitan mantenerse a cualquier empresa dentro del mercado, con distintas estrategias que le permitan penetrarse en un determinado nicho.

Bajo esta perspectiva comercial, los administradores se vieron en la necesidad de utilizar un pensamiento crítico y objetivo para la toma de decisiones, es a lo que se le conoce como pensamiento estratégico, en otras palabras, es la capacidad que posee una persona para desarrollar estrategias que le permitan a la empresa alcanzar los objetivos planificados, basado en las tácticas necesarias para permanecer dentro del mercado.

Actualmente, el pensamiento estratégico profesional solo se desarrolla en las grandes organizaciones; sin embargo, gracias a los beneficios que muestra este proceso para estas compañías deberían ser imitado e implementado por las demás empresas sin importar el tamaño o el nivel de ventas que posea, es una forma de mantenerse a flote dentro de mucha competencia desleal.

De acuerdo a lo que manifiesta Corona (2012) el pensamiento estratégico involucra “un proceso de visualizar el futuro, sembrarle objetivos y tender los puentes desde el presente considerando los cambios continuos del entorno”. Al leer, se entiende como un proceso fácil de realizar, no obstante, al momento de implementarlo se presentan las complicaciones de los distintos cambios del mercado. Adicional a ello, es necesario que la persona encargada de una empresa, sea quien desarrolle esta habilidad mental para mantener a la compañía durante el tiempo.

Cabe destacar que “pensamiento estratégico” está conformada por dos términos importantes al momento de administrar. Por un lado, el pensamiento, mismo que es reconocido como la habilidad que posee el ser humano para la generación de ideas con respecto a cualquier momento o circunstancia. Por el otro, estratégico, denominación que se refiere a las acciones planificadas y orientadas a la obtención de resultados ya establecidos.

En la misma línea Jiménez (2018) manifiesta que “el pensamiento estratégico tiene como propósito complementar el ejercicio de planificación estratégica, en la medida en que propicia una mirada y visión del futuro como percepción dinámica de la realidad y como proceso de preconfiguración de alternativas viables”. Esto bajo la perspectiva de una empresa con objetivos ya delimitados y que no va al mercado sin las tácticas necesarias para sobrevivir.

En la actualidad, la preocupación de la mayoría de las organizaciones recae en la alta competencia que existe dentro de un mercado, pues hacia eso apunta el desarrollo del pensamiento estratégico, término considerado uno de los más importantes a nivel administrativo, ya que permite determinar las tácticas y estrategias de una forma creativa que asegure la durabilidad y adaptación de la empresa al entorno.

Bajo este preámbulo se considera que el pensamiento estratégico está de la mano con algunos componentes que le permiten alcanzar los objetivos establecidos por la empresa:

- ✓ Las necesidades de la empresa en conjunto con las necesidades administrativas encargadas de coordinar todas las operaciones dentro de la compañía.
- ✓ La planeación y control de los procesos empresariales.
- ✓ La buena actitud personal, junto con la flexibilidad mental en la toma de decisiones.

El pensamiento estratégico va de la mano con la conceptualización de la planificación o gestión estratégica, aunque es un término no abordado de forma principal al momento de administrar, es un factor determinante para la evolución corporativa.

### **Las Estrategias y las Tácticas**

El consumidor, con el avance tecnológico que se vive en pleno siglo XXI tiene expectativas más interesantes e innovadoras que satisfacer con respecto a un determinado producto o servicio, esto causa gran preocupación para las empresas, pues deben estar en permanente cambios y renovaciones para cumplir con sus clientes y seguir siendo una compañía competitiva. Esto se puede conseguir gracias al pensamiento estratégico de cada administrador y las estrategias propuestas para mantenerse firmes frente a la competencia.

Entonces, se define a la estrategia como la principal herramienta de la administración empresarial, pues de ella depende el desarrollo de la empresa y las diferentes situaciones que puedan suscitarse en el transcurso del tiempo. Una estrategia debe ser coherente y detallada para que pueda ser entendida y aplicada por todos los integrantes de la organización, de tal forma que se consigan los resultados esperados trabajando en equipo.

De acuerdo con Correa et al.,(2015) se define como “estrategias” a un grupo de acciones a seguir por parte de la empresa, mismas que servirán para futuras tomas

de decisiones. En base a esto, se manifiesta que las estrategias se basan en cuatro principales acciones empresariales:

- ✓ Determinar los objetivos empresariales: sirven para establecer y medir el comportamiento presente y futuro de la empresa.
- ✓ Establecer las estrategias basadas en el producto o servicio, sirven para conocer el comportamiento externo empresarial.
- ✓ Conocer el comportamiento de la empresa de forma interna.
- ✓ Relacionarse con el comportamiento de la empresa en las acciones diarias, es decir, las estrategias planificadas en la producción.

Entonces, al hablar de estrategias se refiere a algo más complejo que un concepto, se trata de definir las acciones que debe realizar la empresa en un mercado competitivo y cambiantes, adicional a ello, estas estrategias deben considerar los diferentes factores externos que influyen directamente en la empresa y la decisión de compra del consumidor. Una estrategia bien definida coordina relaciones entre la empresa y el entorno, pues hace que ese lazo que mantienen sea permanente y no se vea fluctuado por los diferentes cambios.

Con respecto a las tácticas empresariales, se determina que son las acciones a seguir ya planificadas en la estrategia empresarial; es decir, son acciones a corto plazo que se centran en los objetivos inmediatos, a diferencia de las estrategias que se concentran en la visión y mejora futura de la empresa, las tácticas son acciones inmediatas.

De acuerdo con Salguero (2016) para marcar la diferencia entre estrategia y táctica se describe que “para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que sucedan ordenadamente en el tiempo, (...) la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa”, mientras que la estrategia la determina la alta dirección empresarial.

Luego que la empresa ya determina la estrategia a seguir y los indicadores que van a medir el cumplimiento o no de esta determinación, se procede a realizar el desglose de las acciones a seguir; es decir, se procede a planificar los planes tácticos de cada departamento para obtener los resultados establecidos en los objetivos.

Entre esos procedimientos a realizar se incorpora el análisis interno de la empresa, de tal forma que se proponga acciones o tácticas de mejora por cada nivel o departamento de la empresa, se requiere de profesionales con pensamiento estratega que ayuden a mejorar las condiciones generales de la compañía.

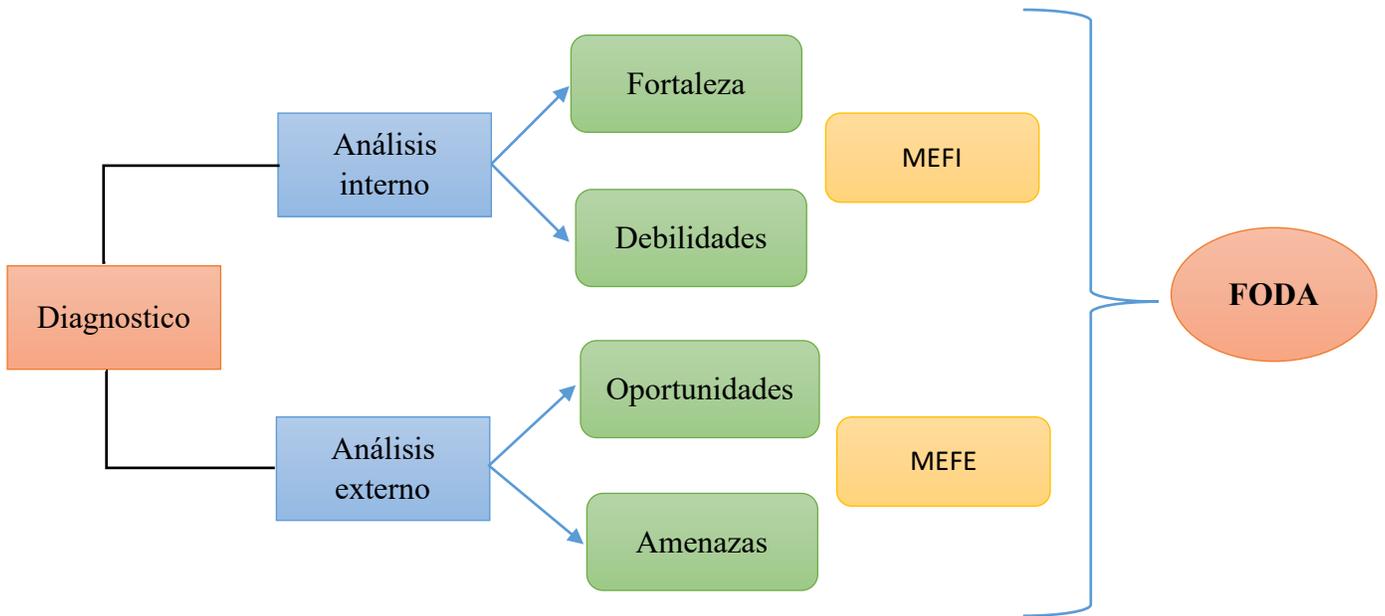
Pues las tácticas empresariales representan la parte operativa de la empresa, a diferencia de las estrategias que son la gestión de dirección corporativa, en ocasiones ambos conceptos se suelen confundir o se piensa que son los mismo; sin embargo, existe una gran diferencia entre ambas definiciones, pues las acciones de cada una son encaminadas en distintas áreas de aplicación.

### **El Proceso de la Planeación Estratégica**

Para iniciar con el proceso de la planeación estratégica, es necesario tomar decisiones que vayan acorde a los objetivos establecidos, de tal forma que permita que permita desarrollar las estrategias y tácticas para el bienestar empresarial, así mismo dentro de esta planeación se puede modificar las estrategias a largo plazo de acuerdo a las necesidades del entorno. Se reconoce tres etapas para el proceso de planificación estratégica: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia. Todo es te procedimiento permitirá determinar el futuro de la empresa, cada etapa es la responsable del cumplimiento de los objetivos, por ello se debe monitorear todo el proceso de principio a fin una y otra vez, de esa forma se garantiza el cumplimiento de las actividades planificadas.

Sin embargo, la planeación estratégica empieza desde otro punto, se reconoce dentro del proceso al: diagnóstico de la empresa, formulación del plan estratégico, formulación del plan táctico, implementación del plan táctico, control y evaluación de ambos planes. Este proceso se tiene que realizar de forma constante para asegurar el cumplimiento de las tácticas establecidas. El **diagnostico estratégico** se refiere al análisis interno y externo de la organización, todo ello repartido de la siguiente forma:

**Figura 1** El diagnostico estratégico



Nota: tomado de (Contreras & Matos, 2015)

El **plan estratégico**: contiene la formulación de la visión, misión estrategias y metas a cumplir a largo plazo.

El **plan táctico u operativo**: está compuesto por los problemas organizacionales, políticas, actividades generales y el presupuesto operacional.

La **implementación**: consiste en la aprobación de todas las actividades a realizar durante un determinado tiempo, se otorgó los recursos financieros y humanos para cada plan.

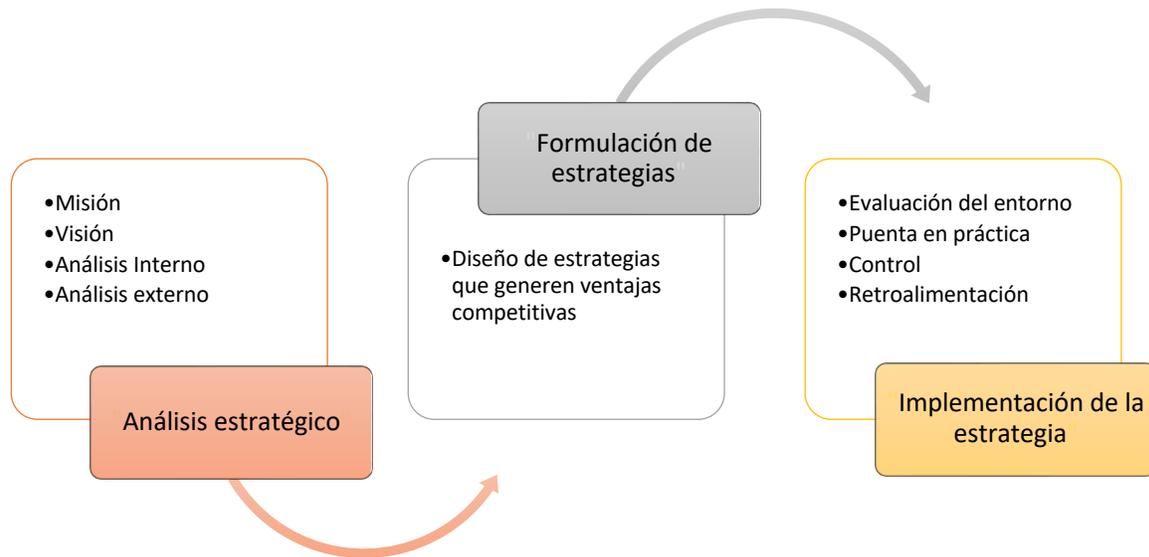
El **control y la evaluación**: trata de los diferentes controles que se les otorga a las actividades ya planificadas, su respectiva evaluación y se modifican de acuerdo a las necesidades.

### **Proceso de elaboración de planes estratégicos**

La dirección estratégica de una empresa es la encargada de la formulación e implementación de las estrategias a seguir para la obtención de resultados al corto, mediano y largo plano; es decir, se encarga de la determinación de planes estratégicos que desarrollen los recursos y capacidades organizacionales, sobre todo que los recursos sean utilizados de forma oportuna para generar valor a la empresa.

Se considera que el proceso para la elaboración de un plan estratégico es descrito o practicado de forma global, y está conformado por las siguientes fases:

**Figura 2** Fases del plan estratégico



Nota: tomado de (Ortiz & Capó, 2016)

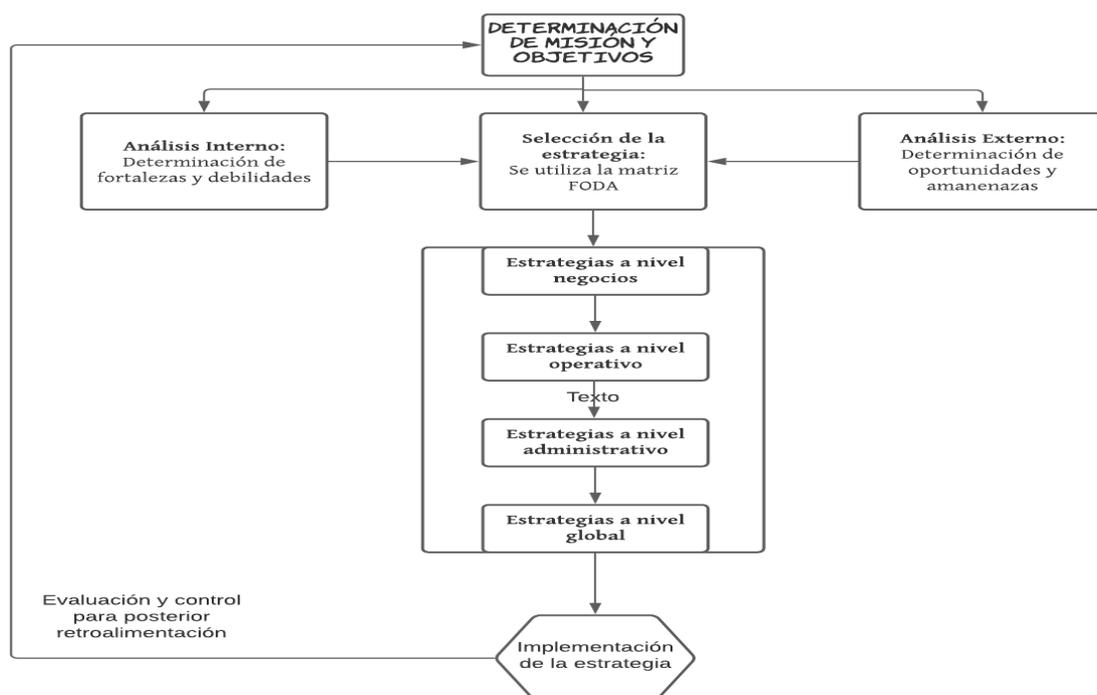
Este modelo se basa en lo descrito por (Ortiz & Capó, 2016) quien manifiesta que “el plan estratégico es un documento muy ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar; sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aportada información de gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones”. Los autores ya mencionados anuncian que existen otros tipos de procedimientos para formular un plan estratégico; sin embargo, todas las acciones se rigen en un proceso estándar que es el ya mencionado.

En la misma línea, se puede interpretar de otra forma más detallada las acciones a seguir por la administración estratégica en la planificación estratégica; es decir, una descripción más profunda de las actividades que deben realizar las empresas para cumplir con el correcto proceso de planificación estratégica.

Es necesario especificar la necesidad de implementar planes estratégicos cumpliendo un correcto proceso para obtener los mejores resultados, suena sencillo decir “formular una estrategia”, lo difícil está en hacer que aquella estrategia seleccionada resulte favorable para los objetivos para establecidos por la empresa, que genere ventaja competitiva y sobre todo que le cree valor a la compañía, así poder ganar mercado y posicionamiento.

A continuación, se detallan los pasos a seguir en la planificación estratégica de forma detallada para no dejar de lado ninguna parte de la organización:

**Figura 3** Pasos a seguir en la Planificación Estratégica



Con este procedimiento más detallado se puede implementar un plan estratégico en cualquier tipo de organización, independientemente de la actividad económica o el tamaño de la misma, siempre es necesario estar preparado ante los diferentes cambios que se puedan producir en el entorno y de forma interna de la empresa. Al igual que el cuadro anterior, este proceso de planificación considera tres pasos

esenciales, y los demás son subactividades a realizar para conseguir los objetivos planificados.

### **Diagnóstico Estratégico o análisis FODA**

El diagnóstico estratégico es el paso a seguir dentro de la planeación estratégica, permite obtener una visión amplia de la situación actual de la empresa. Dentro de este proceso se evalúan las estrategias ya establecidas e implementadas en la compañía, se determina si han resultado de forma positiva o se tienen que mejorar, pues las estrategias son el pilar fundamental en la toma de decisiones.

Y, para que las estrategias planteadas funcionen en su totalidad, se debe implementar tácticas acordes a las necesidades del entorno y de la empresa, de esa forma que conseguirán paulatinamente los objetivos establecidos al corto, mediano y largo plazo.

El diagnóstico estratégico es un proceso de evaluación interno externo de la empresa, ayuda a la alta dirección en la toma de decisiones, sobre todo se basa en el análisis minucioso de las estrategias planificadas. Para llegar a un diagnóstico estratégico, por lo general, las empresas recurren al análisis FODA o DAFO, el cual permite obtener información del entorno y del interior de la compañía.

Se describe que la sección de fortalezas y debilidades se encuentran dentro de la empresa, son percibidas como aquellas capacidades con las que cuenta la compañía para hacer frente a diferentes situaciones y sobre todo a la competencia. Y, la sección de oportunidades y amenazas se establecen de forma externa a la empresa, es decir, todo lo que rodea a la compañía puede ser considerado como una oportunidad o amenaza.

Es decir, y según lo establecido por (Arrieta, Cervantes, De la Cruz, & López, 2021) el “análisis FODA es uno de los planificadores que utilizan las organizaciones con la finalidad de lograr y contribuir con las decisiones que fueron identificadas a través de las estrategias; FODA se puede definir como una pieza clave y fundamental a la hora de tomar decisiones, más que una herramienta, es un método de importancia, del mismo modo ayuda con la identificación y aporta numerosas estrategias que son

vitales en las decisiones que toman las organizaciones”. Por ello, es importante realizar este procedimiento que permitirá identificar las diferentes situaciones a favor o en contra de la empresa, y evaluar las estrategias establecidas, de tal forma que se pueda ir acorde a los objetivos, misión y visión de la empresa.

### **La Matriz FODA**

Es una de las herramientas más utilizadas para el establecimiento de estrategias a corto y mediano plazo, es un acrónimo que une las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una persona, empresa u objeto en un determinado tiempo. Se parece mucho a una imagen de rayos “X” que permite observar el interior y exterior de algo, además de ello es la base para la construcción de las tácticas a seguir en cuestiones de mejora.

Dentro del desarrollo empresarial, la matriz FODA es uno de los métodos mayormente utilizados para el diagnóstico holístico de la empresa, pues permite determinar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

De acuerdo a lo establecido por (Jarquín & Palacios, 2015) la matriz de análisis FODA o DAFO es “la comparación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades”. En otras palabras, intensión y objetivo fundamental de esta herramienta es perfeccionar, crear y reforzar las acciones ya establecidas y ejecutadas por los miembros de la organización, además de brindarle la posibilidad de adaptarse a las necesidades del entorno donde se establece la empresa.

La matriz FODA es un instrumento de ajuste que los altos mandos utilizan para determinar cuatro tipos de estrategias, de acuerdo a las necesidades de la empresa y los hallazgos encontrados en el diagnóstico estratégico. Es la más utilizadas a nivel mundial, pues permite establecer estrategias que favorecen los aspectos positivos y reducen ciertas falencias que se encuentran en la compañía.

**Tabla 22.** Matriz FODA

	<b>Análisis interno</b>	<b>Análisis externo</b>
	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>POSITIVO</b>	Son los recursos y capacidades empresariales que han permitido a la empresa a mantenerse dentro del mercado, es necesario identificarlas para poder fortalecerlas y que se mantengan en el tiempo. Son los principales generadores de ventaja competitiva dentro de la compañía.	Son aspectos favorables que posee el entorno para la empresa, una opción para superarse permitiendo obtener ventajas competitivas frente a la competencia, es importante que la empresa sepa aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado en donde se desarrolla, así podrá desempeñar mejor sus funciones y permanecer más tiempo
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>NEGATIVO</b>	Son las falencias que se pueden encontrar dentro de la empresa, claro está que se pueden mejorar con una buena estrategia que permita brindar una mejor presentación hacia el cliente y los mismos colaboradores.	Es todo aquello que pone en peligro la supervivencia de la empresa en el mercado, se trata de las diferentes dificultades que se puedan encontrar perjudicando la estabilidad y económica empresarial. Si se logran detectar a tiempo, estas amenazas pueden convertirse en oportunidades

Nota: tomado de (García & Cano, 2013)

A partir de este diagnóstico y análisis FODA o DAFO, se planifican las siguientes estrategias que permiten la superación o permanencia de la empresa dentro del mercado, es necesario planificar de forma consciente y crítica, asegurando el desarrollo empresarial. Las estrategias a desarrollar van en relación a lo que la empresa desea reducir, mejorar o potenciar:

**Tabla 23** Análisis externo

	Análisis externo	
Análisis interno	Oportunidades	Amenazas
<b>Fortalezas</b>	Estrategias ofensivas (Max – Max)	Estrategias defensivas (Max – Min)
<b>Debilidades</b>	Estrategias de adaptación (Min – Max)	Estrategias de supervivencia (Min – Min)

Fuente: (García & Cano, 2013)

Luego de realizar el análisis correspondiente dentro y fuera de la compañía, se debe implementar y gestionar el respectivo control de las actividades y estrategias empresariales, junto al análisis FODA se pueden utilizar otras herramientas de control y gestión que mejore la posición de la empresa. Siempre se debe recordar que la intensión de la matriz DAFO es mejorar la situación actual de la empresa, da paso a situaciones de mejora corporativa.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

De acuerdo con lo expuesto por (Salazar & Terán, 2015) “la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica”. Es una útil herramienta utilizada por grandes corporaciones con la finalidad de comparar aspectos expertos con sus principales competidores, es un instrumento de diagnóstico usado por la administración estratégica de la empresa para la determinación de estrategias.

Para saber cuál es la posición o el estado de la empresa dentro de un mercado, se utiliza una fórmula matemática que ayuda al establecimiento de la ponderación necesaria para la comparación de factores claves que previamente se han identificado. Se debe considerar que la ponderación de cada factor de esta matriz no

debe exceder la suma de 1 o 100%, esta ponderación se realiza de acuerdo al criterio del evaluador, dando siempre el puntaje alto a los factores que generen mayor impacto y los puntajes bajos a las que tengan menor impacto.

Para cada factor el evaluador va a dar una calificación de 0 a 10 por cada ítem a comparar, esto permite conocer el grado de participación de ese factor, o significa que no tiene participación y 10 que tiene un alto grado de participación.

A continuación, se describirá el formato que, por lo general utilizan las empresas para utilizar esta herramienta:

**Tabla 24** Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo					
Factores claves a evaluar	Ponderación	Competidor A		Competidor B	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Atención al cliente					
Precio					
Calidad del producto o servicio					
Efectividad de la publicidad					
-----					
-----					
-----					
-----					
<b>Total</b>	1				

La MPC es una práctica herramienta de análisis rápido sobre las debilidades y fortalezas de la empresa y la competencia directa, está compuesta por: los factores claves para el éxito, el peso de cada ítem, la ponderación y el total ponderado.

- ✓ Factores claves para el éxito: son las situaciones o actividades claves que ayudan a la empresa a llegar a la cima del éxito dentro del mercado.
- ✓ Peso o ponderación: cada factor debe tener un peso o ponderación entre 0,0 (menos impacto) y 1,0 (mayor impacto). El peso que se le otorgue a cada factor indica

la importancia que se le brinda dentro de la empresa. Cabe destacar que el sumatorio total no debe exceder de 1.

✓ Clasificación o rating: este apartado hace énfasis en lo que hace la empresa dentro del mercado de acuerdo a cada ítem o factor clave para el éxito:

1: Debilidad mayor

2: Debilidad menor

3: Fortaleza menor

4: Fortaleza mayor

✓ Resultado ponderado: es el resultado de multiplicar la ponderación y la clasificación que se le ha otorgado a cada factor clave.

### **Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos, es un resumen de una auditoría interna que se le puede realizar a la empresa, es una herramienta que ayuda a con la formulación estratégica de acciones de mejora de acuerdo a los hallazgos encontrados. Presenta de forma resumida las fortalezas y debilidades de una organización, además de permitir a la administración detectar la relación que existe en estos indicadores.

Para que un evaluador desarrolle de forma correcta una matriz MEFI, debe tener sentido de intuición, de tal forma determinar qué factores son los que va a enlistar y que calificación y ponderación se le va a otorgar.

Lleva un procedimiento muy parecido a la MPC, la diferencia radica en que, como su nombre mismo lo indica, es un análisis interno de la empresa, no se va a comparar con la competencia directa. Por lo general, luego de haber realizado la matriz FODA e identificado las estrategias a utilizar, lo siguiente es diagnosticar la situación interna actual de la empresa.

Los pasos a seguir para determinar una matriz MEFI son los siguientes:

- 1.- Enlistar los factores internos incluidas las debilidades y fortalezas que se enlistaron en la matriz FODA, se recomienda utilizar un máximo de 25 factores, debe ser lo más específico posible.
- 2.- Asigne una ponderación o peso entre 0,0 y 1,0 a cada factor, cabe recordar que la suma total de las ponderaciones debe sumar 1,0.
- 3.- Determine la clasificación que considere necesaria para cada factor, esto debe ser en un intervalo de 1 a 4, asignado de la siguiente forma: 1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor, 3: Fortaleza menor y 4: Fortaleza mayor
- 4.- Se debe multiplicar el valor asignado de cada factor por el valor de la clasificación.
- 5.- Sumar los resultados de la columna de “resultados ponderados” para conocer el total ponderado de la empresa.

A continuación, se describe un ejemplo o formato generalmente usado para realizar la matriz MEFI:

**Tabla 25** Matriz MEFI

Matriz MEFI			
Factores claves	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>Atención al cliente</b>			
<b>Precio</b>			
<b>Calidad del producto o servicio</b>			
<b>Efectividad de la publicidad</b>			
-----			
-----			
----			
-----			
<b>Total</b>	1		

Fuente: (Castillo & Hernández, 2018)

### Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

Al igual que la matriz MEFI, el procedimiento para elaborar la matriz MEFE se elabora en 5 pasos, la diferencia entre ambas matrices está marcada en que la MEFE se establece con las oportunidades y amenazas del entorno hacia la empresa, cabe destacar que la MEFE también es realizada a raíz del análisis FODA. La importancia de aplicar la matriz de evaluación de los factores externos recae en conocer con antelación las diferentes amenazas que pueden desestabilizar la empresa y las oportunidades que pueden ser aprovechadas para continuar con el crecimiento perenne y estable de la empresa.

A continuación, se muestra un bosquejo de cómo debe estar estructurada la matriz MEFE:

**Tabla 26** Matriz MEFE

<b>Factores claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
<b>Atención al cliente</b>			
<b>Precio</b>			
<b>Calidad del producto o servicio</b>			
<b>Efectividad de la publicidad</b>			
-----			
-----			
-----			
-----			
<b>Total</b>	1		

Fuente: (Villalón, Hidalgo, Castellanos, & Gracia, 2017)

### Establecimiento de estrategias y objetivos

Luego de realizar el análisis interno y externo de la empresa, de conocer los factores con mayor y menor influencia en el progreso de la misma, es necesario establecer las estrategias oportunas para mejorar la situación de la compañía; puede ser que los

resultados fueron favorables, la empresa está en la obligación de retroalimentar las acciones ya tomadas y mejorar las condiciones empresariales.

Las estrategias que se decida implementar deben responder en totalidad a las necesidades encontradas por la empresa, de esa forma podrá responder de forma correcta a los cambios que puedan ocurrir dentro del mercado en el que se encuentra funcionando.

Estas estrategias deben dar respuesta a los objetivos previamente establecido; entonces, se puede inferir que luego del análisis interno y externo lo primero que debe realizar la administración estratégica será establecer objetivos corporativos que mantengan condiciones de alcanzable, reales y medibles. Luego, que ya se ha establecido lo que quiere realizar la empresa, es necesario fijar las formas por las cuales va a llegar a estas metas.

Esa es la función de las estrategias, ayudar a la obtención de resultados ya establecidos al corto, mediano y largo plazo. Por lo general, la empresa debe planificar estrategias que puedan responder frente a tres escenarios dentro del mercado y alcanzar un alto grado de competitividad:

En el escenario bueno, las estrategias deben cumplir con las expectativas planteadas por la organización, sobre todo que los procedimientos se cumplen a cabalidad, por lo tanto, los objetivos se van alcanzando en su totalidad.

El escenario regular, las estrategias han sido bien formuladas y ocurrió algo inesperado dentro del entorno, es ahí donde entra el plan de contingencia.

El escenario malo, se empieza a reconocer que las estrategias establecidas no dan ningún resultado, entra en marcha el plan de emergencia con sus respectivas estrategias.

Bajo este preámbulo, se reconoce que lo más importante dentro de cualquier empresa, sin importar la actividad o tamaño, es el establecimiento del procedimiento de un plan estratégico, desde el inicio hasta el final, de tal forma que ayude de forma directa y positiva en las metas establecidas.

## **Operatividad del Plan**

Para conocer sobre el proceso que debe llevar a cabo el plan estratégico, es necesario saber diferenciar entre lo que significa planificación estratégica y planificación operativa. La planificación estratégica hace referencia a las estrategias globales y sobre todo administrativas para alcanzar los objetivos, a raíz de este tipo de planificación nace la planificación operativa, misma que muestra un enfoque más minucioso y relata las acciones o actividades diarias a seguir para cumplir con el plan estratégico y por ende alcanzar los objetivos.

En otras palabras, el plan estratégico está marcado PARA la empresa y la planeación operativa está determinada EN la empresa. El plan operativo es concebido como una especie de resumen de la planificación diaria, semanal y mensual que deben realizar los integrantes de la compañía.

Entonces, al mencionar operatividad del plan se hace referencia a las acciones que deben cumplir cada departamento o nivel organizacional para alcanzar los objetivos empresariales.

## **La Decisión estratégica**

Para llegar a este punto, es necesario que se mantenga la diferencia entre lo estratégico y lo operativo, son acciones que van de la mano en las decisiones empresariales; sin embargo, están enfocadas en diferentes secciones organizacionales. Se llega a la aclaración de este punto, pues se ha observado en ocasiones se suele confundir las decisiones operativas como si fueran estratégicas.

Para empezar, las decisiones estratégicas son aquellas que están marcadas por el tiempo en las que se enfrasan, por lo general, son decisiones tomadas a largo plazo y marcadas a raíz del entorno, son las que permiten que la empresa cumpla con la visión establecida. Son los principales factores que intervienen en la competitividad de la compañía y hace que se vuelva más innovadora dentro del mercado.

Estas decisiones deben cumplir con características como la meditación y el estudio que se les otorga a los resultados de previas evaluaciones, es importante aplicar los

conocimientos que se tenga sobre el entorno y la misma empresa, es aquí donde entre el papel del pensamiento estratégico y la capacidad para tomar decisiones.

Para obtener una decisión estratégica acertada, es necesario que el estratega posea un escucha activa de las necesidades empresariales, sobre todo que acepte las opiniones de los colaboradores para llegar a conclusiones decisorias que aseguren el futuro de la compañía.

**Rosa Aurora Espinoza Toalombo**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
Orcid: [org/0000-0001-6527-1870](https://orcid.org/0000-0001-6527-1870)

**Xiomara Leticia Zúñiga Santillán**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
ORCID: [orcid.org/0000-0002-3273-1540](https://orcid.org/0000-0002-3273-1540)

### **CAPÍTULO 3**

## **GESTIÓN DE CALIDAD COMO ELEMENTO GENERADOR DE COMPETITIVIDAD**

### **Definición**

Gestión de calidad es el término que se le otorga al proceso de mejora continua que tiene la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes reales y potenciales, de tal forma que se aumenten los niveles de venta y se mantengan los principios organizacionales.

Es decir, “la calidad puede ser utilizada como un arma estratégica en las organizaciones para alcanzar nuevos niveles de competitividad, dado que permitiría estar en sintonía con las necesidades del mercado” (Hérmendez, Barrios, & Martínez, 2018). Para establecer la calidad dentro de la empresa, es necesario que la alta gerencia mantenga un continuo monitoreo de las actividades del personal, evidenciando así la ausencia de fallas en todos los niveles operativos de la organización.

Existen diferentes formas de considerar calidad dentro de la empresa, por un lado, están autores como Crosby (1994) quien estima que existe calidad cuando la organización cumple a cabalidad con un sistema de cumplimiento de actividades, es más considerada la calidad como un sistema de prevención, y en caso que exista el más mínimo error el precio de la falla es asumido en términos económicos. Otra forma de entender la calidad empresarial es la de Ishikawa (1997) quien considera la

calidad en cuestión de satisfacción externa; es decir, cumplir de forma total con las exigencias del mercado, sobre todo con los clientes.

Entonces, se infiere que “un sistema de gestión de calidad es un sistema formal que permite documentar procesos, procedimientos y asignaciones de responsabilidades para que sea posible lograr y alcanzar políticas y objetivos de calidad, este tipo de sistema permite coordinar y dirigir las actividades de una organización para alcanzar los requerimientos normativos y mejorar así tanto su efectividad como su eficiencia” (Martinez, 2017).

Un sistema de gestión de calidad permite a la empresa conocer y establecer una guía para intervenir en los procesos existentes:

- ✓ Mejorar los distintos procedimientos
- ✓ Disminuir los desechos de producción
- ✓ Establecer compromiso entre los colaboradores y la empresa
- ✓ Determinar la administración necesaria para la empresa
- ✓ Reducir costos

### **Importancia**

La empresa, cualquiera que sea su actividad, debe contar con un sistema de calidad eficiente mismo que ayudará a diagnosticar a tiempo las diferentes necesidades de los consumidores, además de anticiparse a posibles problemas de producción, ya que, el mismo sistema establece los procedimientos adecuados en las distintas áreas.

De acuerdo con (Mendoza, 2018) “un sistema de calidad eficaz puede ayudar a empresas a enfrentar exitosamente las demandas de rentabilidad, calidad e innovación tecnológica” que puede tener desde el mercado o la misma empresa. Ayuda a disminuir las diferentes improvisaciones que suelen darse en las organizaciones, un sistema de calidad solo permite planificar los procesos y objetivos organizacionales para que el sistema de calidad le brinde el seguimiento y control necesario para optimizar recursos.

El SGC contribuye con la mejora de los procesos organizacionales, esto se debe a la optimización y utilización de recursos de forma estratégica, generando a la empresa una reducción de los gastos y aumenta la rentabilidad.

Entonces, se puede afirmar que la importancia de los SGC recae en las facilidades que ofrece a la empresa para gestionar las actividades administrativas y operacionales, además de permitirles planificar a corto, mediano y largo plazo de tal forma que se detecte a tiempo si las estrategias seleccionadas están funcionando y establecer las medidas correctivas para mejorar o retroalimentar.

Se entiende también como un sistema de mejora en el área de producción, pues permite estar a la vanguardia con las necesidades de los clientes, de esa forma se atrae la atención de los consumidores potenciales y se amplía la cartera de clientes, por ende, las mejoras financieras serán evidentes en poco tiempo.

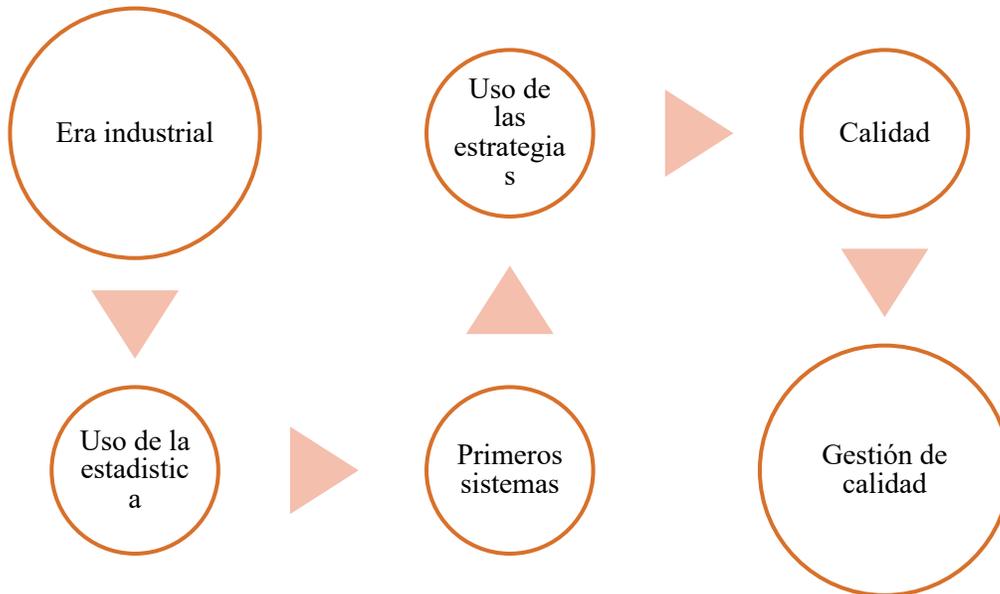
### **Evolución de la calidad**

El concepto de Gestión de Calidad a evolucionado a lo largo de varios siglos, dejando como resultado final a un grupo de procedimientos que ayudan a la empresa a conseguir procesos más eficientes y eficaces. A continuación, se describe una línea cronológica de lo que hoy se conoce como Calidad o gestión de calidad:

- a) En el siglo XIX, en el desarrollo de la Revolución Industrial, el trabajo de los obreros fue reemplazado por las máquinas, esto debido a la gran demanda de la primera Guerra Mundial, nace “el inspector” persona que tenía la función de supervisar las actividades de los trabajadores, se conoce como el primer proceso de control de calidad.
- b) En el año 1933, se empezó a estudiar el término de control de calidad, en esta ocasión se basaba en un proceso estadístico que ayudaba a la empresa a disminuir las mermas y aumentar la liquidez, de tal forma se incrementaría la productividad de las compañías del sector industrial.

- c) Ya en 1935 nace la primera norma de calidad de uso militar, se las conoce como Z1, fueron utilizadas por los EE.UU. antes y después de la guerra, siguiendo el mismo ejemplo Gran Bretaña creó sus propias normas a las cuales llamaron, norma 600, luego fusionaron sus normas con las estadounidenses y crean las normas 1008.
- d) En 1950 luego de un proceso de estudios y adaptación de procesos, William Deming logran exponer en Japón ante un grupo considerable de personas el primer modelo para el control de la calidad en las empresas.
- e) En 1960 Ishikawa, un importante administrador de empresas y experto en el control de calidad, se unió a La Organización Internacional de Normalización (ISO) de tal forma se empezaron los estudios para elaborar la normativa de procesos de control que puede ser utilizado de forma interna en las empresas.
- f) En 1986 Juran publica un libro sobre la Trilogía de la Calidad, además con este importante doctor nace lo que hoy se conoce como calidad en las empresas.
- g) Ya a partir de los años 90 las empresas que llevaran a cabo un control de calidad estricto podrían superar las adversidades y tendencias del siglo XXI. Desde entonces las empresas que cumplan con las normas ISO 9000 podrán ingresar a mercados internacionales o mantenerse en el mercado local de forma permanente.

**Figura 4:** Evolución de la calidad



### **Principios de la gestión de calidad**

De acuerdo a lo establecido por el grupo de las normas ISO con la última versión 2015, se formaron 7 principios en los que se basa la gestión de calidad dentro de las organizaciones (Sirvent, Gisbert, & Pérez, 2017). A continuación, se describen cada uno de ellos:

#### **Enfoque al cliente**

Como primer principio se establece la satisfacción que deben brindar las empresas a sus clientes, son los consumidores los que brindan a la organización las ganancias necesarias para mantenerse en el mercado. El esfuerzo que hacen las compañías por satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de sus clientes las convierte en gestoras de calidad, esto se debe al alto índice de eficiencia que se evidencia al crear productos o servicios que son aceptados por los clientes reales y potenciales, este proceso también ayuda con la fidelización de clientes.

## **Liderazgo**

Este propósito considera la acción de los líderes dentro de una empresa, se establece que este grupo de persona son las encargadas de orientar y encaminar las acciones de la empresa hacia la mejora continua, además son aquellos que transmiten confianza hacia los colaboradores, de tal forma que van creando los lazos intrínsecos entre los trabajadores y la organización.

Adicional a ello, los líderes deben poseer los conocimientos teóricos, técnicos y la experiencia necesaria para para que sus ideas sean totalmente aceptadas entre los grupos y beneficien a ambas partes (colaborador y empresa), eso motivará a los colaboradores a alcanzar los objetivos y metas establecidas.

## **Compromiso de las personas**

Para lograr que este principio se cumpla, la empresa debe mantener colaboradores realmente comprometidos con la compañía y sus objetivos, esto se puede conseguir con un buen ambiente laboral y la motivación por parte de la administración. La motivación del colaborador mientras más elevada esté, más beneficios obtendrá la organización, ya que el trabajador dará todo de sí y la empresa podrá aprovechar esta oportunidad para explotar sus habilidades, luego se le puede brindar al empleado un reconocimiento por su participación y de ser posible la oportunidad de crecimiento laboral.

Este principio ayudará a interiorizar en los trabajadores el papel fundamental que él cumple dentro de la empresa, además le ayudará a ser responsable de sus propias acciones de desarrollo personal.

## **Enfoque a procesos**

Este principio de calidad permite a la empresa detectar a tiempo los posibles inconvenientes que se puedan presentar en el área de producción, tratando en lo posible de reducir los costos y mejorar los tiempos de trabajo. Otra oportunidad que otorga este principio es el correcto uso de los recursos, si bien es cierto, dentro de una organización se cumplen varios procesos y subprocesos que podrían sufrir cambios debido a las exigencias del mercado, entonces la intención es cambiar el

proceso sin necesidad de desperdiciar recursos y el resultado o producto final será diferente.

Para alcanzar esa eficiencia y eficacia que promete este principio, es necesario planificar las actividades dentro de la empresa, de tal forma que se alcance la calidad en los procesos de forma duradera.

### **Mejora continua**

Dentro de la empresa la mejora continua es catalogada indicador de la evaluación de desempeño, aunque sea algo intangible, la organización se debe comprometer en mejorar la calidad de su producción y de tal forma generar competitividad en el mercado.

Se pueden encontrar “dos tipos de mejora continua, la primera, mediante un avance tecnológico y, la segunda, mediante la mejora de todo el proceso productivo” (Sirvent, Gisbert, & Pérez, 2017, pág. 15). Si bien es cierto la calidad y mejora continua no se alcanza de la noche a la mañana, esto se da de forma progresiva.

La mejora continua debe ser el objetivo principal y permanente de toda empresa, para alcanzar esta meta es necesario retroalimentar y cambiar ciertos aspectos organizacionales: personal, maquinaria, recursos y equipos.

### **Toma de decisiones basado en evidencias**

La información que se obtenga de un análisis exhaustivo a la empresa, es la herramienta principal para la toma de decisiones. Los sistemas de gestión de calidad son los medios encargados de mejorar los canales de información y por ende se reflejarán datos de calidad que comprometerán decisiones correctas al corto, mediano y largo plazo.

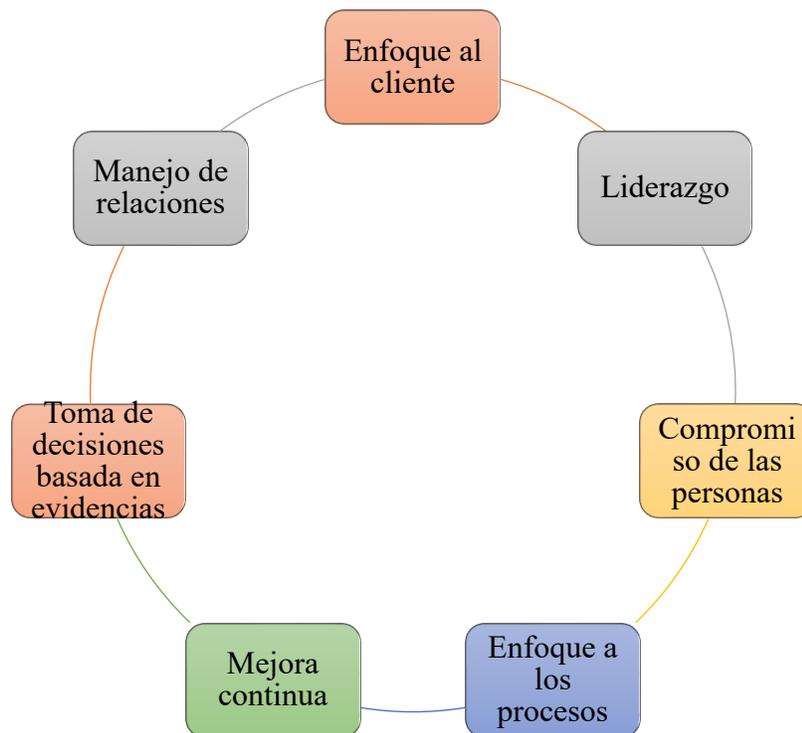
Para la toma de decisiones es necesario analizar, evaluar y determinar sino se va a perjudicar a ningún miembro o procedimiento dentro de la empresa, de tal forma que nadie sienta molestias por las acciones a realizar. Cabe recordar que las decisiones que tome la alta dirección en base a la información obtenida no deben desapegarse de los objetivos y metas organizacionales en función de mejorar la calidad de la empresa.

## Manejo de relaciones

La empresa tiene dos elementos con cuales manejar muy bien sus relaciones: clientes y proveedores. Con los clientes no solo es la satisfacción, también son las expectativas y deseos; es decir, el cliente no solo se conformará con un producto o servicio nuevo, también querrá materia prima de calidad para ese producto, lo que obliga a la empresa a mantener relaciones estables con los proveedores que también cumplan con estándares de calidad.

Una vez que se ha cubierto ese triángulo de relaciones, la empresa cumple a cabalidad con todos los principios de un sistema de gestión de calidad.

**Figura 5:** Principios de la gestión de calidad

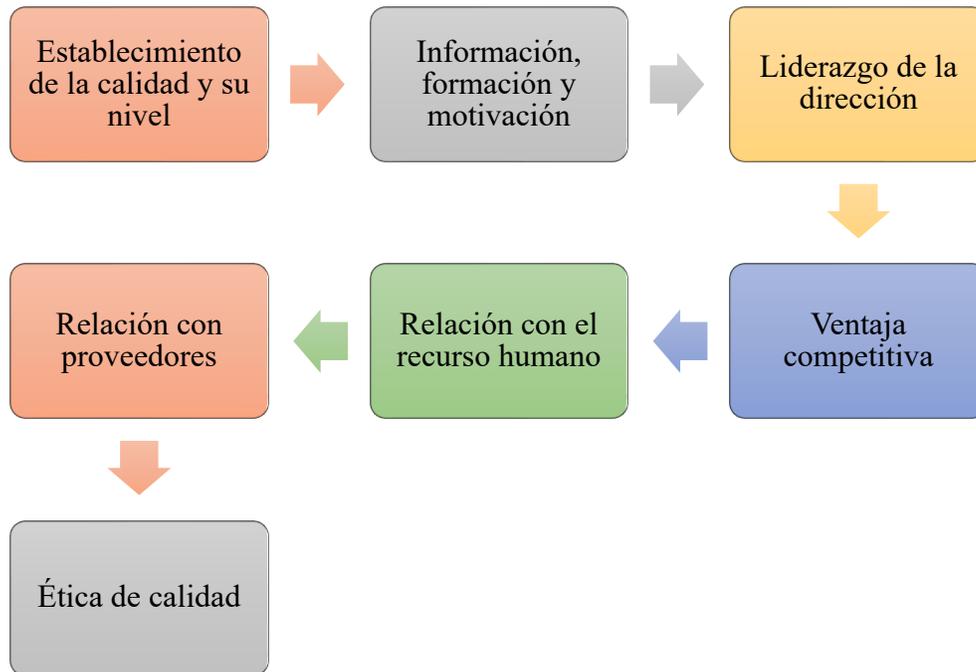


## Características de la Gestión de calidad

Es necesario resaltar varios aspectos que se relacionan con el proceso de la gestión de calidad, mismos que se pueden establecer como características de la calidad, indicadores de acción o metas a obtener (Camisón, Cruz, & González, 2006).

A continuación, se resumen las principales características dentro de un proceso de gestión de calidad en una empresa, esto sin importar la actividad económica:

**Figura 6** Características de la gestión de calidad



### **Establecimiento de la calidad y su nivel**

Este punto recae toda la decisión en el cliente, es el único que establece si el producto o servicio que ofrece la empresa cumple con las expectativas y exigencias que necesita. El cliente es quien da la valoración de calidad y el nivel en el que se encuentra este proceso, por ello, la organización debe sumar esfuerzos y mejorar todos los procedimientos internos, de tal forma que los productos o servicios que se ofrezcan en el mercado ocasionen un cambio satisfactorio y, por ende, mejorar la apreciación sobre la calidad.

### **Información, formación y motivación**

Dentro de la empresa no se puede requerir que todo el talento humano se involucre de forma activa con los procesos, metas y procedimientos, pues no basta solo con información, formación sobre calidad y el entrenamiento práctico para llevar a cabo

los diferentes procedimientos organizacionales. También es necesario involucrar a la motivación, esta acción interna de cada colaborador por el compromiso que siente con su empresa se ve reflejado en las actitudes y acciones de cada uno. Por ello, es necesario que la alta dirección mantenga motivo a su talento humano para alcanzar los objetivos y el nivel de calidad que diferencia a la empresa de la competencia.

Con respecto a la información, esta también se obtiene de los clientes y las perspectivas con respecto a la calidad de la empresa, estos datos servirán para mejorar y retroalimentar lo procesos ya existentes.

### **Liderazgo de la dirección**

Para llevar a cabo una implementación efectiva de la calidad es necesario la participación activa de la alta dirección. El proceso de gestión de calidad dentro de la empresa debe siempre contar con el apoyo y aprobación de la dirección, esto se obtiene con el ejemplo por parte de la dirección con la consecución de objetivos de forma periódica. Con respecto al liderazgo de la dirección, es necesario que la empresa en pleno cambio o mejora de la calidad lleve un estilo de liderazgo participativo, de esa forma promoverá la motivación y la participación de los colaboradores.

### **Ventaja competitiva**

En la actualidad, la obtención de ventaja competitiva debe ser uno de los objetivos fundamentales de cualquier empresa. Para alcanzar esta ventaja la empresa debe poseer un factor importante “calidad”, la organización debe establecer una estrategia que asegure la calidad en todos los procesos, productos y servicios institucionales, esto hará que se diferencie de la competencia y le abre paso para enfrentar nuevos retos dentro del mercado.

### **Relación con el recurso humano**

Es una idea poco aceptable el creer que la calidad es solo responsabilidad del Departamento de Calidad. En la actualidad, se reconoce que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa empezando desde la alta dirección hasta el personal operativo, es necesario que todos mantengan una

participación activa que ayuden con la obtención de los objetivos empresarial y aseguren un alto nivel de calidad. Por tal motivo, el recurso humano de la organización es el instrumento principal para llevar a cabo un proceso de gestión de calidad que satisfaga a los clientes.

Es ineludible que toda la organización mantenga un clima organizacional apegado a los estándares de calidad ya establecidos, de esa forma será más fácil motivar a los colaboradores para que trabajen con entusiasmo y sentido de pertenencia, esto a fin de alcanzar un grado de excelencia organizacional y, por consiguiente, alcanzar las metas relacionadas a la calidad empresarial.

### **Relación con proveedores**

Dentro de la cadena de producción de una empresa, los proveedores conforman el primer escalón el cual deben abordar las organizaciones, esto incluye los convenios y acuerdos establecidos entre ambas partes. Partiendo de esta premisa, se establece de gran importancia que la relación con los proveedores sea clara y fuerte desde el principio, así, los suministros que adquiera la empresa sean de primera calidad y no entorpezcan el proceso de producto. En la actualidad, las empresas antes de iniciar relaciones comerciales con los proveedores exigen certificados de las normas ISO 9000, mismas que respalden la calidad de los productos que ellos ofrezcan a las demás empresas.

Esto se lleva a cabo debido a que la calidad y excelencia en el mercado no solo depende de la empresa, sino en gran medida de la calidad de la materia prima o suministros que adquieran para los diferentes procesos de producción, es por ello, que las organizaciones se ven obligadas a exigir certificaciones que garanticen calidad, de esa forma se contribuye con los objetivos organizacionales y se cumplirán con las expectativas del mercado.

### **Ética de calidad**

Esta característica se relaciona con las diferentes actitudes que debe tomar la empresa en diversas situaciones:

- Deben hacer las cosas bien desde el inicio, eso garantizará la calidad.

- Se debe aprender a detectar los fallos o defectos organizacionales antes de que ocurran, eso ayudará en la disminución de costos.
- Retroalimentar los diferentes procedimientos luego de algo acontecimiento.
- La calidad está enfocada en la satisfacción de los clientes.
- Al hablar de calidad la empresa debe exigir mediar con el mercado donde se desempeña, es decir, preocuparse por el entorno y la gestión medioambiental.

### **Beneficios**

El sistema de gestión de calidad o SGC es el conjunto de normas, políticas y procedimientos internacionales que afirman la calidad organizacional. Estos SGC aseguran que los productos, servicios y procesos de la empresa cumplan con los requerimientos para alcanzar ciertos niveles de calidad (Universidad ESAN, 2018).

Al implementarse y cumplir con los estándares del SGC, se da paso a una serie de beneficios empresarial que se ven reflejados al corto, mediano y largo plazo:

**Alto nivel de eficiencia:** las organizaciones que cuentan con un SGC alcanzan un nivel excelente de eficiencia, esto se debe al cumplimiento de las diferentes pautas para establecer correctos procesos industriales y comerciales, mismos que garanticen la calidad del producto o servicio.

**Motivación y satisfacción de colaboradores:** uno de los enfoques de un SGC es establecer reglas y funciones claras hacia los colaboradores de la organización, de esa forma se asegura una comprensión e interiorización total de los objetivos y calidad que se pretende alcanzar. Se expresa entonces que el éxito empresarial se debe en gran medida a participación de los colaboradores.

**Internacionalización:** el mayor beneficio que ofrece a la empresa el contar con un SGC es el reconocimiento internacional, pues el implementar una norma ISO 9001 ayuda a establecer confianza en el mercado. El obtener una certificación ISO ayudará a la empresa a establecer mayores alianzas internacionales.

**Perfeccionamiento en procesos:** mediante los SGC los administradores organizacionales cuentan con la posibilidad de retroalimentar y establecer mejoras necesarias en los diferentes procesos empresariales. Esto garantiza una excelente

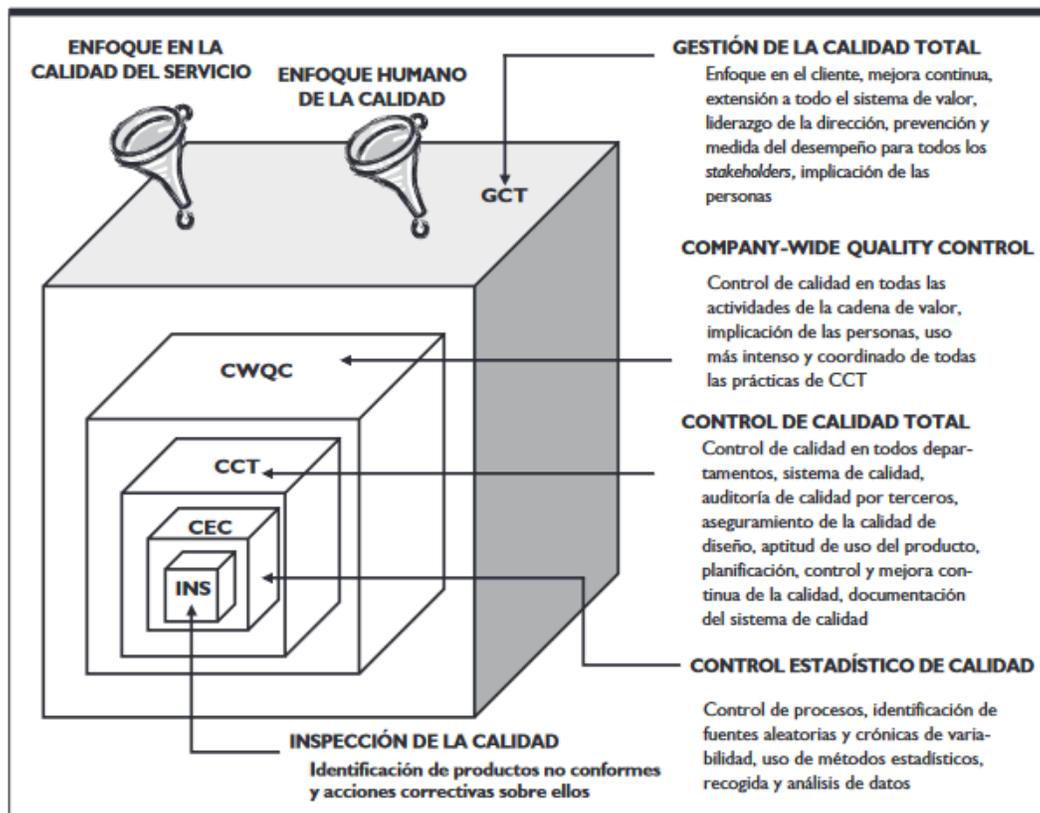
toma de decisiones y con ello la eliminación de diferentes riesgos y sus posibles costos.

**Satisfacción al mercado:** una de las normas internacionales que se enfoca en la mejora continua y el crecimiento de la calidad son las ISO 9001. Su principal función es asegurar la producción de un producto de calidad y la satisfacción del cliente, estas normas permitirán a la compañía realizar una retroalimentación periódica de las necesidades del mercado.

### Enfoques

Al hablarse de los enfoques de la gestión de calidad, se refiere a las diferentes variables que existen en la puesta en práctica de técnicas y principios que aseguren la calidad en la empresa, de acuerdo con lo descrito por (Camisón, Cruz, & González, 2006) se reconocen cinco enfoques de la GC y dos de ellos que hasta la actualidad han sido considerados como complemento de uno de los enfoques:

**Figura 7** Enfoques de la Gestión de calidad



### **El enfoque de inspección de la calidad:**

El objetivo de este enfoque de la calidad es asegurarse que no lleguen productos dañados o defectuosos a los consumidores. Lo primordial de este enfoque es la necesidad de examinar la calidad del producto, misma que va a ser verificada con el producto final y de esa forma se puede proceder a clasificar entre los defectuosos para una decisión de desecho o reproceso.

Este enfoque parte de un modelo productivo donde solo se evalúa la condición del producto final y no las diferentes etapas del proceso para evitar grandes desperdicios. Este proceso de comprobación de la calidad del producto se lleva a cabo mediante la observación o con tecnología que comprueba si se cumple o no con los estándares ya establecidos.

Este enfoque es muy bien aceptado debido a que permite cumplir con las expectativas de los consumidores al ofrecer productos libres de fallas o desperfectos. A pesar de ser uno de los primeros enfoques en cuestiones de calidad, aún existen empresas que entregan productos a sus clientes sin la correcta inspección de calidad, lo que termina en pérdida de consumidores y de mercado.

### **El enfoque de control estadístico de la calidad:**

Este enfoque de la gestión de la calidad se basa en la elaboración de productos buenos, su principal objetivo es no entregar productos defectuosos a los consumidores. A diferencia de enfoque de inspección, el control estadístico de la calidad se basa en el control de cada proceso o fase por el que atraviesa la producción de un producto, de esa forma se asegura la calidad en todo el proceso de fabricación.

Con este enfoque la alta dirección tendrá acceso a un proceso de fabricación transparente basado en las estadísticas, de esa forma poder analizar datos de forma previa y consiente de la variabilidad de producción.

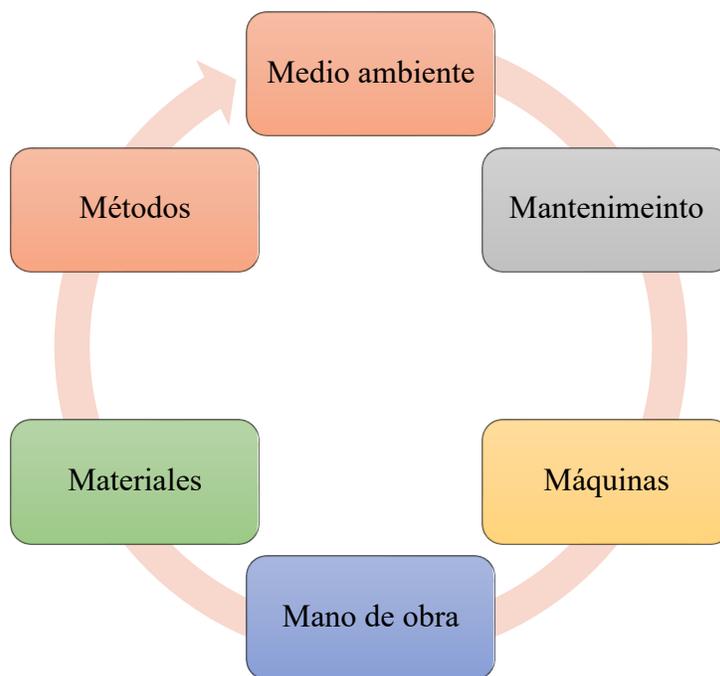
El control estadístico de la calidad sirve para:

- Principalmente detectar fallos y clasificarlos de acuerdo a las variaciones, de esa forma asegurar la calidad del producto.

- Identificar problemas graves o leves en todo el proceso de producción.
- Ayuda a la localización de las fuentes de algún problema que perjudique los diferentes procesos de fabricación, de esa forma disminuir las fallas en los procesos y los costos de no calidad, además de reducir los desperdicios y los productos reprocesados.

Los factores que conforman los diferentes problemas o variabilidades graves o leves en el proceso son conocidos como las 6M:

**Figura 8:** Las 6M de variabilidad



Estos seis factores con los causantes de las diferentes variabilidades que suelen producirse en el proceso de producción, es necesario recordar que la empresa tiene en sus manos detectar estas fuentes y el tipo de variabilidad, de esa forma se podrá mitigar los efectos se forma oportuna, solo de esa forma se podrá mejorar la calidad organizacional.

### **El enfoque de aseguramiento de la calidad o control de calidad total**

El control de calidad total o también llamado aseguramiento de la calidad es uno de los principales enfoques de la gestión de calidad, se caracteriza por brindar la confiabilidad y seguridad de usar los productos que ofrece una determinada

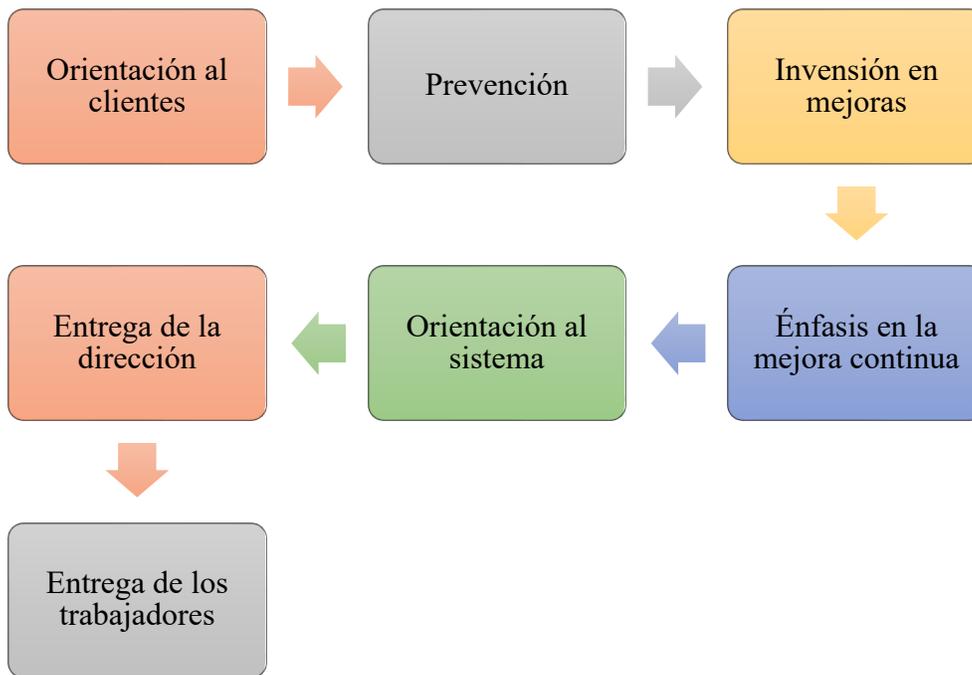
empresa, se establece en todos los procesos y departamentos de la organización garantizando el cumplimiento de los procesos que exigen las normas.

En este enfoque las especificaciones que debe cumplir un determinado producto o servicio se basan en los requerimientos del mercado, de esa forma la empresa se asegura de cumplir a cabalidad con estas exigencias y aumentar los niveles de calidad. Las principales actividades que se desarrollan en este proceso son las siguientes:

- Planificar y organizar diversas acciones metódicas que se adapten a las diversas necesidades del producto, mismas que conlleven a la calidad desde el inicio de fabricación.
- Extender a todas las actividades y departamentos de la empresa las acciones de control de calidad, de esa forma se podrá asegurar la creación de un producto acorde a las necesidades o especificaciones de los clientes.
- Realizar actividades que ayuden a confirmar al consumidor que el producto ofertado cumple con los requerimientos de calidad establecidos, además de niveles altos de eficiencia en costos.

De acuerdo con Feigenbaum y Juran para que se logre la construcción del enfoque de CCT, la empresa debe basar sus acciones en 7 principios:

**Figura 9:** Principios del control de calidad total



### **El enfoque japonés o CWQC**

Se trata de la transformación de ciertas acciones que se realizaba en el control de la calidad total, en esta ocasión fueron los japoneses quienes realizaron estas adaptaciones de acuerdo a su industria y propias necesidades. Aunque autores como Ishikawa y Xu consideran que el CWQC es la evolución del CCT en Japón. La diferencia que marca a un enfoque del otro está determinada por los siguientes elementos:

- La forma de emplear las ideas, con el CCT las acciones eran ejecutadas de forma individual por los colaboradores y el CWQC es realizado en forma grupal.
- La potencia, extensión y perseverancia de los procesos, la optimización de recursos y siempre pendientes de la mejora continua fueron totalmente aplicados y desarrollados en Japón.
- La forma en administrar los recursos disponibles y los controles en procesos fueron mejores en el enfoque como CWQC.

## **El enfoque como Gestión de calidad total**

Luego de encontrar varias falencias en los enfoques de gestión de calidad precedentes, se fusionaron y mejoraron estos procesos, llegando así a la Gestión de calidad Total, enfoque considerado hasta la actualidad uno de los métodos y enfoques más modernos y utilizados por diferentes organizaciones.

De acuerdo con lo descrito por (Camisón, Cruz, & González, 2006) la GCT es considerada un “conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una organización, con vistas a la mejora continua de la calidad del producto y de la posición competitiva, así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados clave” (p.254).

Este enfoque relaciona y mantiene como principio las relaciones con la dirección estratégica, el sistema de información y los recursos humanos, se caracteriza por asegurar un correcto funcionamiento de estas áreas, mismas que son consideradas de acuerdo a la GCT los pilares fundamentales del correcto funcionamiento de una empresa.

Bajo preámbulo, y de acuerdo con lo descrito por (Cuatrecasas & González, 2017) existen cuatro pilares fundamentales en los que se basa el enfoque de la GCT:

- Se ajusta a las necesidades de los clientes, lo que resulta como la satisfacción total del consumidor, este efecto ocurre mediante la orientación de todas las actividades empresariales hacia su mercado.
- Se elimina en gran cantidad los desperdicios lo que genera la optimización de recursos, esto mediante el aprovechamiento de la materia, su costo y los tiempos de los diferentes procesos.
- Enfocarse en la mejora continua de todos los procesos.
- Integración de todo el personal de la organización, lo que se conoce como administración eficiente del recurso humano, este es considerado el pilar más importante, pues hará que los otros tres se desarrollen con eficiencia y eficacia.

## **Etapas de la Gestión para la Calidad**

De acuerdo a lo descrito por (León, y otros, 2019) las etapas que deben llevarse a cabo para implementar un sistema de gestión para la calidad en la empresa son las siguientes:

**Determinar la situación actual de la empresa:** la productividad de la empresa presentará mejoras con la implementación de un SGC, antes de ello es necesario evaluar la situación de la empresa, tanto de forma interno como externa. Es decir, conocer la realizar empresarial y establecer las ventajas y beneficios que obtendrá la misma con el sistema de gestión de calidad.

**Fijarse objetivos:** se trata de las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Para alcanzar los objetivos macro empresariales, también se deben establecer objetivos departamentales o sub objetivos, de tal forma que ayuden a conseguir las metas empresariales propuestas.

**Determinación de plazos:** las empresas deben establecer los tiempos en los cuales desean alcanzar ciertas metas u objetivos, el error que cometen la mayoría de empresas es darle larga a un proceso que termina en el olvido y sin realizarse. Esta etapa es de vital importancia para saber dónde está la empresa, a dónde quiere llegar y en cuánto tiempo lo va hacer.

**Planificación del SGC:** se realiza luego de establecer los objetivos y tiempos.

**Diseño del sistema de gestión de calidad:** una vez planificado un SGC que mejor se adapte a las necesidades empresariales, se empieza con el diseño del mismo. En este punto también se empieza con la recolección de documentos e información necesaria para realizar un diseño de SGC eficiente.

**Implementación del SGC:** la empresa empieza a producir los cambios necesarios para implementar el nuevo SGC, mismo que debe ofrecer mayores beneficios corporativos. Este proceso de implantación se consigue con una excelente comunicación interna.

**Alcance de la certificación:** luego de la implementación del sistema de gestión de calidad y el cumplimiento de las normas y políticas que vienen incluidas en el

mismo, la empresa puede alcanzar una certificación internacional de categorización, esto permite generar confianza en el cliente sobre los productos o servicios ofertados.

**Mejora continua:** el perfeccionamiento de los procesos se debe realizar con la corrección y la retroalimentación de los procedimientos, esto dará pasó a mejoras que se verán reflejadas en el mediano y largo plazo.

**Mantenimiento:** la empresa debe realizar lo posible por mantener los estándares requerido por el SGC, de esa forma no bajará de categoría dentro del mercado.

### **Metodologías de Calidad**

Luego de la implementación de un sistema de gestión de calidad, la empresa se ve en la obligación de cumplir con ciertos estándares y normas que le garanticen el alcance de la certificación internacional; y para mantener aquella categoría, es necesario aceptar el proceso de mejora continua que se deriva del SGC.

La mejora continua debe ser la prioridad de toda organización que desea alcanzar grandes mercados e inclusive la internacionalización. A continuación, se describen una serie de metodología que según (García & Portocarrero, 2019) pueden ser implementadas por la empresa y el SGC, se debe tomar en consideración que la metodología debe ir acorde a las necesidades del mercado y la empresa:

**Figura 10:** Metodologías de la calidad



#### **Las 5s**

Es una metodología enfocada en la mejora continua dentro de la empresa, fue creada por primera vez por Toyota en 1960. La finalidad de las 5s es lograr una mejora en las costumbres de limpieza y orden dentro de la empresa, de esa forma transformar la productividad y el medio laboral.

Es una técnica simple basada en cinco principios, esto ayudará a la empresa a fortalecer sus oportunidades y fortalezas dentro del mercado, además de posicionarse frente a los competidores directos e indirectos.

(Jara, 2017) define que “las 5S es desarrollar un ambiente de trabajo agradable, eficiente, seguro, ordenado, que permita desempeñar eficientemente las operaciones diarias, logrando estándares de calidad de los servicios requeridos, por medio de la implementación de la metodología de las 5S ´s” (p. 169). A continuación, se exponen los principales objetivos de esta metodología de la calidad:

- Ayuda a mejorar las condiciones laborales, en otras palabras, el ambiente laboral.

- Mejora la distribución de las cosas dentro de la empresa, proporcionando así mayor comodidad.
- Aumenta los niveles de venta gracias a la mejora de imagen hacia el consumidor.
- Se consigue mayor competitividad de la empresa por los cambios ocurridos en el ambiente laboral y la motivación de los colaboradores.

**Figura 11:** Componentes de las 5s



### **Fase 1: efectiva o activa**

**Seleccionar:** seleccionar y quitar los recursos materiales que no sean útiles dentro de la oficina.

**Organizar:** organizar de forma eficiente los recursos de tal forma que se puedan ubicar de forma rápida.

**Limpiar:** mantener el lugar y área de trabajo limpia y ordenada, eso implica el piso, maquinaria y equipos.

### **Fase 2: consolidación**

**Estandarizar:** haber logrado que las tres primeras actividades (seiri, seiton y seiso) se realicen de forma conscientes, asegurando así un alto nivel de limpieza y orden en el lugar de trabajo.

**Disciplina y hábito:** capacitar y preparar al recurso humano para que todas las actividades de las 5s se mantengan y se vuelvan un hábito organizacional. Se requiere de compromiso por parte de todo el personal.

### **TPM: Mantenimiento productivo total**

Por sus siglas en ingles total productive management, se trata de una metodología encargada de la mejora continua, se basa en el mantenimiento de la productividad con el paso del tiempo. Esta técnica ayuda a conseguir las siguientes metas:

- Crear e implementar un sistema de mantenimiento preventivo durante la vida útil del equipo.
- Brindar elasticidad a la efectividad de la maquinaria o equipos.
- Capacitar a todo el recurso humano que se relaciona con la maquinaria sobre el sistema de mantenimiento.
- Todos los colaboradores trabajen en conjunto por el correcto mantenimiento de los equipos.
- El TPM debe ser mantener una acorde comunicación e interiorización.
- Aplicar este sistema de mantenimiento en todas las áreas empresariales.

Con estas metas, la empresa podrá cumplir con los dos objetivos primordiales del TPM: cero daños y cero defectos. Es necesario recalcar que implementar esta metodología en una empresa puede requerir de tiempo; sin embargo, la efectividad de los equipos puede superar las expectativas, lo que en términos de largo plazo se manifiesta como reducción de costos y mejoras en la productividad (Evans & Lindsay, 2008).

### **PDCA**

El siglo PDCA es el nombre de las siglas de los siguientes procesos: plan, do, check, act. Esta metodología de la mejora continua se enfoca en solucionar problemas siguiendo una serie de pasos ya definidos. Cada subactividad del proceso PDCA

contiene acciones a seguir que contribuyen con la mejora de la empresa y el alcance de la calidad:

**Planificar (plan):** este primer proceso es la fase inicial de la metodología, aquí se recolecta toda la información posible sobre la actualidad empresarial, esto permitirá determinar los diferentes objetivos y metas a futuro, mismos que serán basados en la necesidad de la organización. La planificación dentro del ciclo PDCA debe contener las posibles falencias de los procesos con sus posibles causas y consecuencias, esto con la finalidad de también planificar las medidas correctivas de forma anticipada.

**Realizar (do):** es la fase donde la empresa se encarga de capacitar al personal sobre las actividades y funciones que deben ejecutar, además aquí se podrá llevar a cabo las acciones tomadas en el proceso anterior. Es necesario ejecutar las actividades de forma demostrativa, así se podrá señalar su eficacia.

**Comprobar (check):** en esta fase la empresa se encarga de comprobar que las metas establecidas se han cumplido a cabalidad, de no ser así, es necesario volver a planificar y repetir el proceso desde la fase uno.

**Actuar (act):** luego que se comprobado que las acciones de mejoras han funcionado, es necesario que todo quede documentado para ser insertado en los procesos y procedimientos de la empresa, esto con la finalidad de mejorar toda la organización.

#### **AMFE**

Sus siglas corresponden a la metodología de análisis modal de fallo y efectos, este permite estudiarla calidad, seguridad y confianza de las funciones de un sistema empresarial, su función radica en el reconocimiento de potenciales fallas y con ello la prevención de problemas a futuro. La meta principal de esta técnica de mejora continua se establece en la necesidad de corregir diferentes diseños o procesos para evitar futuras falencias mediante un plan de corrección.

Se trata de un sistema de prevención, se recomienda su aplicación en diseños o procedimientos de productos o servicios nuevos, de esa forma poder saber

anticipadamente los futuros fallos y mejorar los diseños ya establecidos. Se puede combinar con cualquier otra metodología de mejora continua para alcanzar altos niveles de calidad empresarial.

La empresa al detectar un fallo mediante la técnica AMFE, empieza a estimar los efectos sobre el proceso y el alcance del mismo. Adicional a ello, se empieza a revisar las medidas de prevención planificadas para reducir al mínimo las posibilidades de volver a fallar, esto ayuda a generar confianza y seguridad sobre los procesos. La metodología AMFE utiliza tres principios para la detección de falencias dentro de la empresa:

- Ocurrencia
- Severidad
- Detectabilidad

Se distinguen los siguientes beneficios de la metodología AMFE:

- Aumento de la confianza y seguridad en los procesos o diseños
- Incrementa la satisfacción de los consumidores
- Contribuye con la selección del mejor diseño o proceso
- Establece prioridades al momento de mejorar

Se reconocen dos tipos de metodología AMFE:

**Figura 12:** Tipos de metodología AMFE



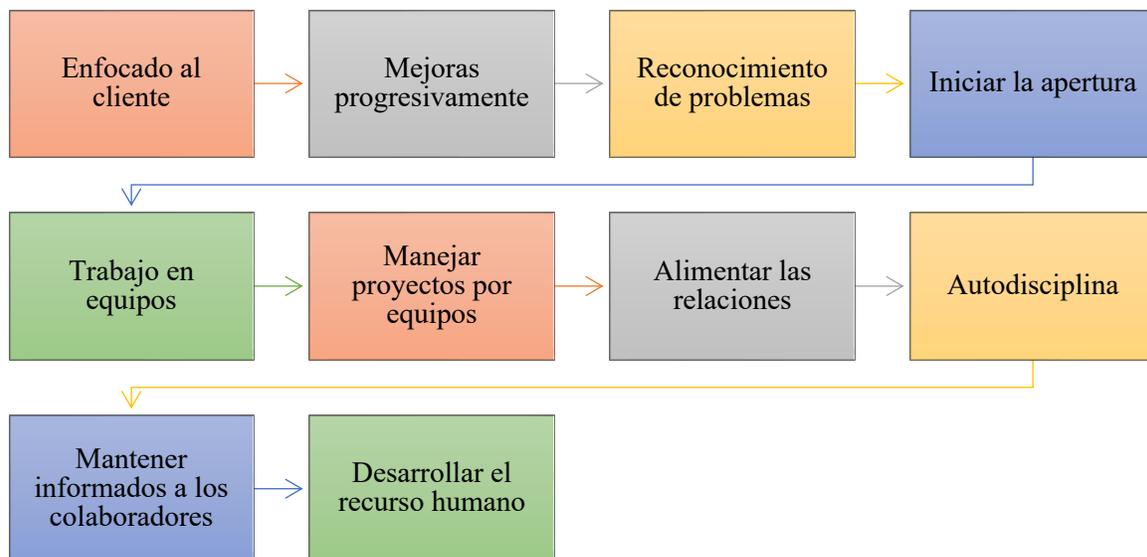
## **KAIZEN**

Proviene de dos vocablos KAI: cambio y ZEN: bueno, lo que se atribuye como una metodología de la mejora continua; la técnica KAIZEN se define como el

mejoramiento de todos los procesos que involucra a todos los integrantes de la empresa. Es una teoría creada por Imai Masaaki, este autor señala que la participación de los colaboradores es de gran importancia para mejorar los procesos, pues gracias a su colaboración y motivación harán más productiva a la empresa.

Esta metodología se basa en los 10 principios del Kaizen, mismo que atribuyen que el desarrollo de los trabajadores va a generar una cultura intrínseca que se evidenciará en las prácticas del diario vivir:

**Figura 13:** Principios de Kaizen



El método KAIZEN se basa en la mejora continua de cada proceso a todo momento y procedimiento, considera como herramienta principal la actuación de los colaboradores, pues reconoce que el recurso humano es el factor clave para el desarrollo de cualquier organización. Para alcanzar los estándares establecidos de las normas internacionales, la empresa puede fusionar esta metodología con cualquiera de las ya estudiadas, pues el KAIZEN solo se conoce como un fundamento teórico de lo que se debe realizar en la mejora continua (Guerrero, 2018).

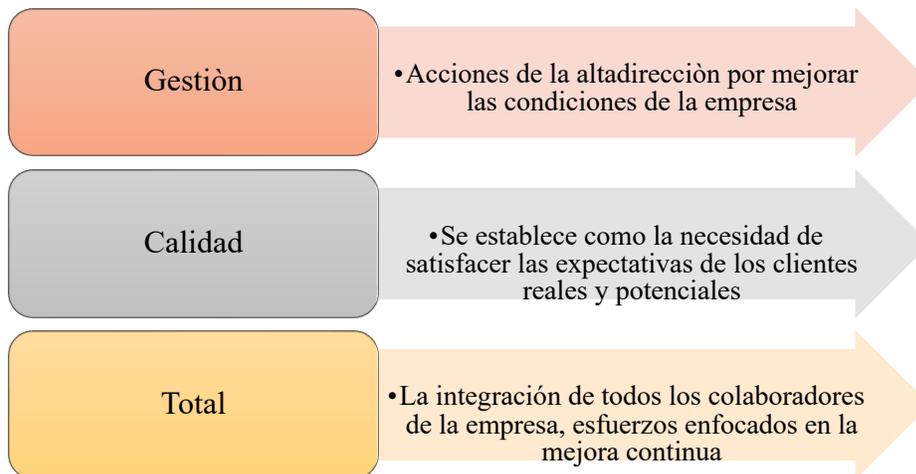
## La Gestión de la Calidad Total

La GCT es considerada como una filosofía de la alta dirección para proporcionar la mejora continua de la empresa, se caracteriza por incluir a todos los integrantes de la compañía, desde el nivel más alto hasta los operativos, proveedores y clientes. Todo ello conlleva a grandes logros y mejoras organizacionales, además, asegura una fortaleza de adaptación a los diferentes cambios del mercado.

La prioridad de la gestión de calidad total es la mera satisfacción del consumidor, pues dentro de la teoría se establece que el cliente es quien califica a la empresa como confiable con respecto a los procedimientos que tiene. Además, la GCT se orienta a la obtención de objetivos ya establecidos mediante la correcta comunicación de las técnicas y estrategias a aplicarse en cada área o departamento de la empresa.

En el término Gestión de Calidad Total se puede diferenciar el propósito de esta filosofía:

**Figura 14:** Definición de Gestión de Calidad Total GCT



### El cambio organizativo basado en la calidad.

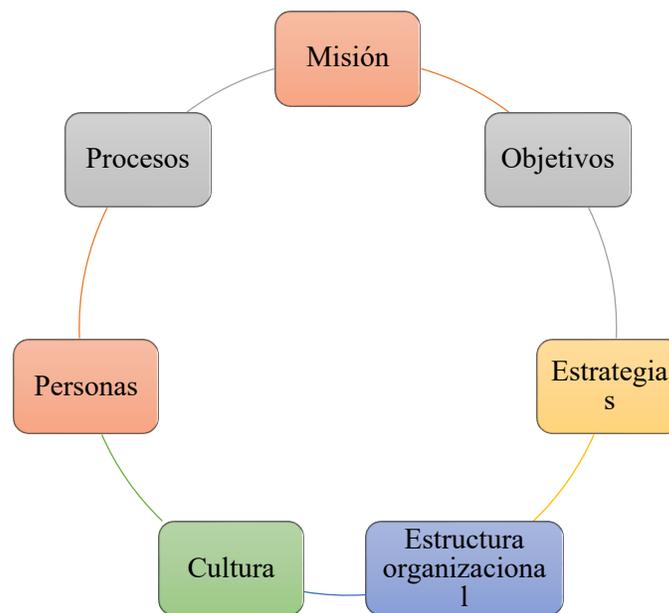
Llevar a cabo una gestión de calidad no es tarea fácil, por ello, es necesario que todos los integrantes de la organización cumplan a cabalidad una serie de procedimientos que les garantice el alcance de los objetivos establecido. Para lograr una GCT, la

empresa debe empezar por cambiar su propia perspectiva, eso mediante la correcta capacitación al personal sobre el nuevo modelo de organización.

El cambio organizativo es una de las principales características que se observan en la GCT, para ello, se necesita adaptar los nuevos enfoques a las necesidades inherentes de la empresa, enfoques que hagan a la organización más productiva y eficiente, estos cambios deben caracterizarse por ser duraderos en el tiempo.

Los cambios organizacionales producidos por la GCT se deben adecuar a los siguientes factores que mejoran la convivencia organizacional:

**Figura 15:** Factores claves en el cambio organizacional de la GCT



### **El cambio cultural en la GCT**

Otra de las características de la gestión de calidad total es el cambio cultural producido por los nuevos y mejorados procedimientos dentro de la empresa. Para que la GCT efectúe un cambio cultural, es necesario que adopte medidas para cambiar las creencias y costumbre ya interiorizadas en los colaboradores de la empresa, solo así podrá lograr mejorar y cambiar la cultura organizacional.

“La transformación organizativa inherente a la GCT requiere un nuevo sistema de valores que modifique la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la

organización, nuevas habilidades, modos de funcionamiento diferentes, así como nuevos estilos de gobierno” (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 268). Es un proceso bastante complejo para la alta dirección, pues no solo se trata de la empresa, sino de las costumbres y valores de cada uno de los colaboradores.

Para generar un cambio en la cultura organizacional enfocada en la GCT es necesario ofertar un grupo de costumbres y valores compartidos que mejoren la calidad de vida dentro de la empresa. Se establece que antes de empezar con el cambio cultural, los miembros de la empresa deben tener claro lo que significa calidad y cuáles son los objetivos a obtener con los futuros cambios. Una vez aceptada esta iniciativa se puede empezar con las variaciones en la empresa, estos cambios culturales se deben practicar de forma repetitiva, puesto que no se va a lograr de la noche a la mañana.

Para lograr un cambio cultural se debe adoptar diferentes técnicas y estrategias que estén mayormente aceptadas, estas deben liberar cambios importantes dentro de la empresa, mismos que puedan ser observados en el mediano plazo. Para alcanzar la GCT la empresa puede tomar como guía los siguientes pasos que facilitan el cambio organizacional y el cambio en la cultura organizacional:

**Autodiagnóstico:** es el paso inicial, se trata de determinar el estado actual de la empresa. Aquí se reconoce si la empresa cuenta con los factores claves para un cambio organizacional encaminado a la GCT.

**Orientación:** se trata de la dirección que se le brinda a la empresa para que determine que desea ser a futuro. La GCT orienta en esta fase a la empresa sobre lo que va a ser dentro del mercado, es decir, esclarece la misión empresarial. Para conseguir los objetivos empresariales establecidos en esta fase es necesario realizar los diferentes cambios, el principal regido por la GCT es el cambio cultural, y para ello se deben implementar variaciones en los trabajadores, ya que los colaboradores son los que contribuyen de forma directa al alcance de la calidad total.

**Dimensión estratégica:** se trata de la puesta en práctica de la gestión de calidad bajo un enfoque de GCT, misma que ya debe destacar la misión y objetivos corporativos. Para logara esa gestión de calidad total la gestión estratégica

empresarial debe estar ligada a la cultura organizacional, para ello es necesario tener en consideración el estilo de liderazgo ejercido.

**Dimensión operativa:** va más allá de una simple realización técnica de lo que necesita la empresa para alcanzar la GCT, es necesario que ya en este punto la organización tenga definido el enfoque de gestión de calidad, las herramientas y técnicas necesarias para ejecutar los cambios dentro de la empresa. El cambio cultural es el más difícil de conseguir y sobre todo el más largo en cuestión de tiempos de alcance. La dimensión operativa es el correcto funcionamiento de todo lo establecido en las tres fases anteriores.

### **Diseño del Sistema de gestión de la calidad**

Una empresa que pretende alcanzar los estándares internacionales de calidad debe cumplir una serie de normas y reglas que garanticen el correcto funcionamiento de sus procesos y procedimientos. Dentro de cualquier empresa, sin importar el tipo y tamaño, un sistema de gestión de calidad debe contener los siguientes elementos:

- Documentación detallada de la empresa y sus funciones
- Medios o métodos acorde a las funciones
- Recursos humanos

Luego de la implementación de un sistema de calidad la empresa obtendrá la certificación internacional que sería la consecuencia de la implantación de este proceso. Las empresas no deben establecerse como objetivo el alcance de la certificación, esta debería alcanzarse de forma automática por el sistema de gestión de calidad.

De acuerdo con (Cuatrecasas & González, 2017) el adoptar un sistema de gestión de calidad total conlleva “controlar todos los procesos de la empresa, involucrar a todo el personal, primando los aspectos humanos por encima de todo y aplicar una metodología que se ajuste a los requisitos de las normas existentes, con el objetivo de satisfacer plenamente al cliente” (p. 242). Para implementar este sistema la alta dirección debe tomar las decisiones necesarias para mejorar la condición actual de la empresa y comenzar la mejora continua.

## **Normas ISO**

Las normas internacionales ISO significan en griego igual, a su vez, sus siglas representan a la organización que las creó International Standard Organization, dentro de esta organización existe un comité constituido por 164 países que se encarga del desarrollo y actualización de los estándares escritos en las normas ISO, la sede central se encuentra en Suiza.

Hasta el momento existen más de 20.000 estándares publicados, cada uno contiene información valiosa de las prácticas que deben llevar a cabo las empresas para asegurar la calidad de sus productos. Las ISO sirven como guía para cumplir con las especificaciones mundiales de los productos o servicios que oferta una empresa, esto con la finalidad de asegurar la calidad, seguridad y eficiencia (Procem Consultores, 2019). Las normas ISO se conforman por una serie de números, esto representa la familia de estándares a la que pertenece:

### ***Principales normas ISO***

Normas ISO	Clasificación
ISO 9000	Gestión de calidad
ISO 9001	
ISO 14001	Medio ambiente
ISO 5001	
ISO 2000	Gestión de riesgos y seguridad
ISO27001	
ISO 22301	
ISO 26000	Gestión de responsabilidad social
ISO 8000	

Luego de esta clasificación de las normas ISO es importante reconocer cuál es su importancia dentro de la empresa, para ello, se establece que este grupo de normas se crearon con la finalidad de ayudar a las empresas a reducir ciertos costos que podrían terminar en pérdidas y el aumento de la productividad y efectividad, además de la normalización del procedimiento a seguir en determinados productos o servicios.

Este grupo de estándares se han adaptado a las necesidades de las diferentes organizaciones a nivel mundial, todo ello con la finalidad de ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas de los consumidores, y no solo hablando del producto sino del procedimiento que cumpla la empresa para obtener el producto final, esto incluye la materia prima, el trato a los colaboradores, el cuidado ambiental y todo lo concerniente a los procesos de la empresa.

### **Manual de calidad**

De acuerdo con las ISO 9001, quienes son las que rigen los procedimientos relacionados con la gestión de calidad, dentro de su última versión no se establece la necesidad de crear un manual de calidad; sin embargo, es una recomendación para las empresas que desean tener una guía de lo que desean implementar y mantener con el nuevo sistema de gestión de calidad seleccionado.

El manual de calidad debe contener todo lo relacionado a los requisitos internos y externos que establece los estándares de calidad ISO 9001. Para la creación de este manual o guía de procedimiento es necesario primero establecer un índice donde se establezcan todos los puntos a tratar dentro del manual, adicional a ello, se debe recolectar la información actualizada de la realidad de la empresa, misma que permita establecer procesos de gestión de calidad apegados a las necesidades y falencias encontradas.

Esencialmente se trata de un manual o guía empresarial donde se describen todos los puntos a destacar del nuevo sistema de gestión de calidad implementado. Si la empresa lo considera necesario, puede convertir este manual en un documento público que permita a los proveedores y clientes conocer los procesos de calidad que cumple la empresa en el marco de las normativas ISO 9001:2015.

Entre la documentación más importante que debe recolectar la empresa antes de empezar a redactar el manual de calidad se destaca la siguiente:

- Mapa de procedimientos
- Objetivos
- Organigramas
- Políticas
- Indicadores de procesos

Una vez conseguido estos puntos, se puede empezar a redactar el manual de calidad basado en lo dispuesto por las normas ISO 9001, el alcance del mismo depende mucho de la decisión que tome la alta gerencia de la empresa y también del tamaño de la empresa. Este documento es conocido como la base de todo proceso de gestión de calidad. La estructura del manual de calidad puede estar definida de la siguiente forma:

- Título y alcance del manual
- Índice
- Documentos que acredite la certificación internacional
- Objetivos
- Políticas
- Estructura organizacional
- Referencias a otros manuales
- Descripción clara del sistema de gestión de calidad
- Anexos

Siguiendo estos pasos y el procedimiento establecido por la norma, el resultado más probable será la mejora continua de la empresa, incremento de la productividad, aumento de la calidad y beneficios económicos.

**Diego Wladimir Tapia Núñez**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
orcid.org/0000-0002-2815-7195

**Erika Jadira Romero Cardenas**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador,  
091050.). ORCID: 0000-0003-4136-1614

## **CAPÍTULO 4**

### **GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

#### **Definiciones: ¿Qué es la gestión de producción y operaciones?**

##### **Concepto producción:**

“La producción consiste en una secuencia de operaciones que transforman los materiales haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener” (Villalobos, Altahona, & Fontalvo, 2016). Se entiende por producción al proceso de conseguir y cambiar los bienes con la finalidad de volverlos a reutilizar y cumplir con una necesidad de la sociedad.

Es un proceso que sirve para utilizar factores productivos y realizar productos o servicios que estén dispuestos a satisfacer necesidades o deseos. Las actividades que forman parte del proceso de producción son: fabricación, envío, almacenamiento y comercialización.

##### **Concepto operación:**

Dentro de una organización se hace referencia a todas las actividades que se generen en el proceso de producción y las diferentes áreas involucradas. Se puede inferir que son todas las formas o acciones que realiza la empresa para llegar con el producto fabricado al cliente o mercado.

Las operaciones dentro de la organización garantizan una mayor competitividad gracias a que pueden ser gestionadas de forma grupal y cumpliendo con los objetivos de la empresa. Además, generan mayor rentabilidad siempre y cuando cumplan a cabalidad con los procesos de forma sistemática.

## **Evolución histórica de la gestión de producción y operaciones.**

La gestión de operaciones es conocido como el suceso que controla y dirige el diseño, la producción y la distribución de los productos. Se reconoce que las personas están inmersas en procesos de producción y operación desde el principio de la civilización, la gestión de ambos procedimientos son actividades que realizan recientemente, iniciando sus acciones en el siglo XX.

Los orígenes de la gestión de operaciones tienen sus inicios entre el siglo XVIII y XIX, el filósofo francés Adam Smith fue la primera persona en implementar el término de gestión de operaciones, esto mediante de la división del trabajo. El padre de la economía expresó que, si las tareas de los operarios eran divididas, la producción se volvía más eficiente.

Todo esto sucedió en el siglo XVIII, tiempo durante el cual se desarrollaron grandes avances tecnológicos y científicos beneficiando a la industria. Ejemplo, en 1716 se crea la primera máquina para extraer semillas, luego en 1770 se diseña una maquina para hilar. Luego la gran máquina de vapor, instrumento que sirvió para reducir la cantidad de operadores y el tiempo de la producción. A todo este proceso se lo reconoce como la revolución industrial (Viteri, 2018).

Estos grandes logros hicieron que la industria se vea beneficia en gran medida y se empiece con la producción a gran escala a nivel mundial. Se destaca que todos estos inventos se crearon para facilitar la vida de las personas y mejorar la calidad de vida, en realidad, fueron diseñados para aumentar los niveles de demanda y con ello la producción.

Ya en el siglo XX, la industria se automatizó dando paso aún más a lo que hoy se conoce como gestión de operaciones, que no es otra cosa más que la forma en que se conduce el proceso de producción generando grandes beneficios económicos a la empresa, además de la optimización de los recursos y los tiempos.

A la par, los procesos de producción han cambiado de forma radica, al inicio la producción se realizaba de forma manual, las personas utilizaban herramientas rudimentarias para lograr transformar un producto en otro. La producción empezó a

ser considera como un proceso importante al mismo tiempo que los procesos. Entonces, ambos términos contienen la misma evolución.

La producción engloba a todas las actividades que realizó el ser humano a lo largo de la historia para cumplir con un proceso en específico. En la actualidad, los procesos de producción se realizan en todos los departamentos de la organización.

### **Evolución industrial.**

En términos socioeconómicos, la revolución industrial se clasifica en cuatro etapas, mismas que fueron marcadas por la conocida “primera revolución industrial”, estos cambios generados en las innovaciones tecnológicas y científicas marcaron el boom de las tres revoluciones siguiente. Se las denomina segunda, tercera y cuarta revolución por la expansión de los inventos generados en la primera y el perfeccionamiento en algunos artículos.

La primera revolución industrial se generó en Inglaterra entre los años 1760 y 1840, esos cambios marcaron grandes diferencias y beneficios para la sociedad, especialmente porque estos procesos se expandieron a todo el mundo y ámbitos de la sociedad. Un ejemplo de lo sucedido es el desarrollo de los medios de transporte como la máquina de vapor que ayudó en aquella época a mejorar las negociaciones y la productividad.

La máquina de vapor fue la herramienta base para empezar lo que históricamente se conoce la evolución de la industria, este acontecimiento fue posible gracias a que las personas ya conocían de los usos de los combustibles, el hierro y el carbón (Selva & López, 2016). Tras este invento tan importante, existieron varias causas que motivaron a la humanidad a desarrollar este tipo de innovaciones:

**Figura 16:** Causas de la revolución industrial



**Causas políticas:** luego de la revolución Burguesa, se terminó con el sistema feudal. Como consecuencia de ello, Inglaterra aprovecho la oportunidad y vivió una época de estabilidad, sin revoluciones. La revolución industrial permitió vivir un periodo con mayores libertades para las personas.

**Causas socioeconómicas:** luego de la conocida revolución agrícola, se dio un aumento de la población en el campo y con ello la posibilidad de generar más mano de obra. El exceso de población en el sector agrícola ya no se abastecía y se movilizaron a la ciudad para buscar trabajo. Eso significó más mano de obra para el sector industrial y el aumento de la productividad.

**Causas geográficas:** con la necesidad de trasportar determinada materia prima a otras regiones de Inglaterra, y teniendo como base el hierro y el cambón, se empezó con el desarrollo de la primera máquina de vapor. Máquina que ayudaría a movilizar los recursos de una ciudad a otra en menos tiempo y con ello la producción aumentaría.

Como se mencionó al principio, la revolución industrial está clasificado por etapas o también conocidas como revoluciones industriales:

**Figura 17:** Etapas o revoluciones industriales



### **La división de trabajo.**

La teoría de la división del trabajo nació con Adam Smith, quien es considerado como el padre de la economía. El experto expone que, al dividir las actividades dentro de un proceso de producción, los resultados y la productividad van a mejorar, pues de esa forma los obreros que concentrarían en una sola actividad y se evitaría la fatiga y estrés laboral.

“La división de trabajo es necesaria para ejercer a cabalidad cada uno de los procesos de la empresa, es muy importante para incrementar la productividad de la misma haciéndola más eficiente y competitiva frente a otras empresas” (Martínez, 2018). Esta nueva forma de trabajar nace por el exceso cansancio que mostraban las personas al realizar todas las actividades del proceso de producción.

Dentro de la división del trabajo ingresa la especialización de actividades, esto con la finalidad de asegurar una tarea lo suficientemente competitiva y eficiente. La división de trabajo necesita realizar un proceso para que se efectúe de forma eficiente y eficaz, esto con el fin de utilizar todos los recursos disponibles:

**Figura 18:** Proceso de la división del trabajo



**Jerarquización:** consiste en disponer de las funciones que debe realizar cada integrante de la organización de acuerdo al grado de mando o responsabilidad, esto independiente de las funciones que realice dentro de la empresa. Involucra determinar la estructura organizacional, misma que debe poseer de forma clara los centros de autoridad y la forma de comunicación.

**Departamentalización:** se trata de la agrupación de funciones en áreas específicas. Para ello, la empresa debe poseer departamentos y niveles jerárquicos donde se dejará establecido las funciones y procesos a realizar para alcanzar los objetivos.

**Descripción de funciones:** se trata de la presentación de las funciones de cada unidad o departamento, además de las actividades que debe realizar cada colaborador. Permite establecer el marco de participación y responsabilidad del colaborador y empleador.

Luego de realizada estas actividades, la división del trabajo se convierte en el proceso mediante el cual la empresa simplifica las tareas de los colaboradores para que puedan aprender sus funciones de forma eficiente y con mayor velocidad. Con la división del trabajo los trabajadores se especializarán en una tarea o proceso, luego todos los procesos especializados se juntan para formar un producto difícil de imitar y con grandes garantías.

### **Estándares de las partes intercambiables.**

Dentro de los grandes avances en los procesos de la industria, se reconoce que Ely Whitney es el padre de la estandarización. Cerca de 1801 se le pidió a Whitney que cumpliera con un pedido de 10.000 rifles para la fuerza militar estadounidense, requerimiento con el cual no pudo cumplir. Para rendir explicaciones de lo sucedido acudió a la casa Blanca con una caja que contenía piezas diferentes de 10 rifles. Delante del congreso pidió a cada uno de los presentes que tomara una parte y que armaran los rifles, y explicó que con esta técnica de producir las piezas en masa de un producto se puede generar mayor rentabilidad y competitividad.

Whitney considera que al momento de dañarse una pieza del producto no es necesario votarlo por completo, solo cambiar la pieza o parte dañada por una nueva, así se ahorra más tiempo y dinero en la producción.

Luego de este logro, se empleó dentro de las diversas industrias la fabricación de un producto con partes intercambiables lo que garantizaba a la empresa mayor productividad y rentabilidad económica, además de la reducción de los tiempos.

El concepto de la estandarización de partes intercambiables fue utilizado de forma más eficiente por Henry Ford luego de algunos años con la fabricación de autos.

### **La administración científica.**

Este principio se dio inicialmente por la poca existencia de mano de obra entre los años 1890 y 1900. La teoría de la administración científica fue propuesta por Frederick Taylor, quien es conocido como el padre de la administración científica. Consiste en estudiar las causas y efectos de los diversos inconvenientes que puede enfrentar una organización, utiliza el conocimiento sistemático y los métodos científicos para optimizar los procesos organizacionales (Gismano & Schwerdt, 2012).

Inicio luego de la revolución industrial, justo cuando las empresas cambiaron totalmente los procesos que ejecutaban y el conocimiento empírico no era suficiente para enfrentar los diversos problemas que presentaban las organizaciones. Se la

denomina administración científica debido a la racionalización e inserción del método científico en el trabajo ejecutado en los EE.UU.

Taylor afirma que la única forma de aumentar la productividad dentro de la empresa es incrementando la productividad de cada colaborador, para ello, la administración científica se encarga de determinar y minimizar las actividades de acuerdo a la capacidad de mano de obra disponible. Para determinar lo propuesto en los principios de la administración científica, Taylor encontró varias falencias en las empresas:

- No tenían un sistema de trabajo adecuado
- No existían incentivos monetarios
- Las decisiones se tomaban de forma apresurada, sin previo análisis
- No se consideraba las habilidades y aptitudes de los colaboradores

Entre las ventajas que ofrece la administración científica dentro de la empresa, se describen las siguientes:

- Se promueve la especialización del trabajo.
- Se logra un trabajo con mayor eficiencia por cada trabajador.
- Si se aplica la división del trabajo se alcanzan mejores resultados.
- Se logra diferenciar entre el trabajo manual e intelectual.
- Se incentiva al colaborador al aumentar el salío de acuerdo a su productividad.
- Promueve el desarrollo personal de los colaboradores.

Los principios que propone Taylor para la administración científica contienen las actividades que deben seguir las empresas para alcanzar una productividad eficiente:

**Figura 19:** Principios de la administración científica según Taylor



**Restablecimiento del trabajo:** implica reemplazar las herramientas o sistemas de producción ineficientes por métodos que ayuden a alcanzar mayores niveles de productividad y a su vez redujera los tiempos.

**Selección correcta del colaborador:** con la finalidad de mejorar el desempeño del colaborador se le asigna los puestos de trabajo de acuerdo a sus habilidades, de esa forma se puede seleccionar el puesto ideal para cada uno.

**Cooperación entre las unidades de trabajo:** se trata de la creación de cargos donde se elija el centro de mando para determinar los encargados o responsables de un área de la empresa, además esto permitirá distribuir de forma directa y repetitivamente los objetivos empresariales.

**División del trabajo:** con el propósito de mejorar la eficiencia de los procesos se aplica la división del trabajo, proceso que consiste en determinar la función de cada colaborador de la empresa. Se necesita que los encargados de la alta dirección sean quienes tomen las decisiones y los trabajadores quienes ejecuten las acciones.

**Motivación a los colaboradores:** consiste en aumentar el salario del colaborador que alcance o pasa la meta establecida, esto significa mayor incentivo y motivación para los trabajadores en mejorar los procesos y sus funciones. Aquí aplica “sueldo equitativo por un día de trabajo productivo”.

### **Gestión de operaciones desde un enfoque sistémico**

Con los diversos cambios provocados por los avances tecnológicos y los efectos de la globaliza, la empresa necesita de un programa que ayude a controlar y supervisar los distintos procedimientos de la misma. Es lo que se conoce como gestión de operación, proceso que permite inspeccionar, organizar y monitorear la fabricación, producción y entrega de los productos.

Ayuda a monitorear y controlar los diversos cambios que puedan ocurrir en la empresa, además se asegurar que el impacto de los mismos sea siempre benéfico. Se encarga de hacer cumplir las decisiones de la alta dirección en beneficio de la empresa, esto con una adecuada sintonía entre las diferentes áreas o departamentos de la organización. La finalidad principal de la gestión de operaciones es ayudar a mejorar los procesos internos de la empresa.

Entre los beneficios que ofrece la gestión de operaciones para la empresa se encuentran los siguientes:

**Figura 20:** Beneficios de la gestión de operaciones



Cuando se habla de un enfoque sistémico de la gestión de operaciones, se refiere al conjunto de actividades que se interrelacionan para alcanzar los objetivos organizacionales, es como un modelo que ayuda a la alta gerencia a entender como

funcionan los procesos y comprender de forma sencilla los resultados alcanzados mediante la interacción de los mecanismos organizacionales.

Los mecanismos o componentes utilizados en el enfoque sistémico son exclusivamente decisión del encargado del área de gestión de operaciones, estos pueden ser:

**Figura 21:** Componentes del enfoque sistémico de la gestión de operaciones



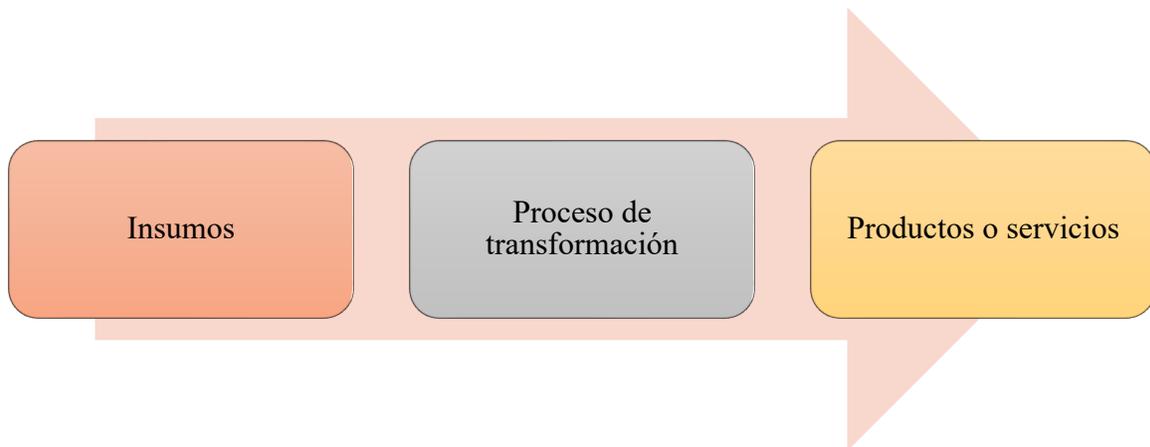
La gestión de procesos puede verse reflejada mediante un modelo o enfoque sistémico donde las entradas al proceso de producción sean los materiales, conocimiento, información y capital, además de la mano de obra. Como salida del proceso se obtendría un grupo de productos o servicios.

Dentro del proceso de producción se considera como recursos de entrada a todos los insumos que van a pasar por un proceso de transformación gracias a la tecnología y la intervención humano, esto se convierte al final en un producto o servicio a ofrecer en el mercado. Cabe destacar que, si existe un cambio en la tecnología o maquinaria

utilizada para la producción, también se cambia la interrelación entre los insumos y por ende el producto final.

Es aquí donde interviene la gestión de producción, es quien se encarga de que estos cambios que se puedan realizar en la producción arrojen resultados positivos para la compañía y los objetivos establecidos.

**Figura 22:** *Proceso de producción con enfoque sistémico*



### **Tipos de transformación y/o procedimientos.**

Por la gran cantidad de procesos dentro de la empresa, ya sea esta industrial o de servicio, solo se pueden realizar clasificaciones generales:

- De acuerdo al grado de intervención
- Continuidad del proceso de producción
- Naturaleza del proceso

La subclasificación de acuerdo al **grado de intervención del recurso humano** es:

- *Manual:* los procesos los realizan netamente los operarios
- *Semiautomática:* interviene la máquina y las personas
- *Automática:* todo el proceso es desarrollado por la máquina, el colaborador solo supervisa el proceso.

La subclasificación de acuerdo a la **continuidad del proceso de producción** es:

- *Continua*: la producción no se interrumpe en ningún momento del año, y si lo hace sería por reparaciones.
- *En serie*: producción en masa con intervalos de tiempos.
- *Intermitente*: se realiza el proceso de producción por un tiempo limitado, solo se elaboran cantidades mínima de productos.

En la subclasificación por la **naturaleza del proceso** se encuentra:

**Tabla 27:** Clasificación de los procesos según su naturaleza

<b>Subclasificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Procesos industriales</b>	<i>Integración</i> : se mezclan varios componentes para obtener un producto nuevo
	<i>Desintegración</i> : los insumos se dividen en porciones para crear varios productos
	<i>Modificación</i> : se establecen dos tipos de modificaciones. Una altera parcialmente el producto y la otra, donde el cambio no altera el producto.
<b>Procesos de servicios</b>	Se caracterizan primordialmente por ser intangibles y no poderse inventariar, eso conlleva a clasificarlos en: <i>Integración</i> <i>Análisis y síntesis</i> <i>Modificación</i>

### **Tipos de decisiones en las operaciones.**

La gestión de operaciones es la encargada de tomar decisiones en el área operativa; es decir, en los sistemas de transformación y procedimientos. Dentro de estas disposiciones se pueden observar diferentes clasificaciones de tipo funcional, además de agruparlas por los niveles de responsabilidad, instalaciones, etc.

De acuerdo con (Caba, Chamorro, & Fontalvo, 2011) “la estructura de decisiones se conforma de manera bastante similar a la asignación de responsabilidades

gerenciales dentro de una organización de operaciones, se puede proponer una estructura teórica con áreas de toma de decisiones, respecto a las operaciones que sea capaz de clasificarlas de acuerdo con su función o su propósito”.

Las decisiones dentro de la gestión operativa demuestran el tiempo que deben durar los procesos y el alcance de los objetivos, de ello dependerá la observación de cumplimiento o no de la misión empresarial

### **Decisiones consideradas a largo plazo.**

Se describe que el plan de penetración de mercado que forme la empresa al inicio de sus funciones dará inicio al plan de I&D. Este tipo de decisiones que realizan con la finalidad de crear un nuevo producto o servicio, mismo que necesita de tiempo y espacio para las diferentes pruebas, por ello, las decisiones a largo plazo se relacionan directamente con los equipos, espacio y tecnología que posea la empresa.

Por eso, la organización necesita de un plan a futuro, de una misión, y de acuerdo a ello establecer los espacios y tiempos de funcionamiento dentro del mercado. Las decisiones a largo plazo dentro del área operativa se pueden enfocar en varios aspectos:

- Capacidad de producción
- Inventarios de insumos
- La fuerza de trabajo
- Calidad del producto

Todos estos elementos deben ser considerados al momento de ejercer la gestión de operaciones, pues son los encargados de producir los bienes y servicios que se ofertaran al mercado; y, por lo tanto, quienes realizaran la función principal de aceptación en el cliente.

Todas las decisiones que estén encaminadas a largo plazo deben responder de forma inmediata a la misión de la empresa, son enfocadas en la penetración del mercado y el desarrollo de nuevos productos o servicios para incrementar la participación y competitividad.

### **Decisiones consideradas a mediano plazo.**

Al hablar de decisiones a mediano plazo dentro de la gestión operativa se puede destacar las disposiciones en la inversión para ajustar la capacidad productiva de la empresa a la cantidad y calidad de los colaboradores; también a la capacidad de compra de la organización de acuerdo a los estados financieros de la compañía.

Dentro de estas decisiones ingresan las determinaciones que se tomen considerando la cantidad de demanda y la forma de respuesta a estas peticiones en el lapso de 1 o 2 años, también se desglosan decisiones con respecto a la cantidad de producción con relación al tiempo de entrega sin necesidad de sobre pasar la capacidad productiva de la empresa.

Se puede tomar decisiones de acuerdo al mercado con relación al alquiler de maquinaria, incremento de equipo, aumento de la mano de obra o fijar relaciones con la competencia para cubrir las necesidades del mercado.

### **Decisiones consideradas a corto plazo.**

Son las actividades dedicadas a la planeación que se establecen o cambian de forma periódica y suelen apoyarse en el sistema de la empresa, los cambios efectuados en estas decisiones no interfieren en los objetivos empresariales.

Con la finalidad de satisfacer los requerimientos productivos de un determinado periodo de tiempo, la producción y las operaciones empresariales eligen actividades que se nivelen a su capacidad temporal. En estas decisiones a corto plazo interfieren las relacionadas a los tiempos que necesita la empresa para poner un alto a la producción por mantenimientos preventivos.

Se caracterizan por responder de forma inmediata a las urgencias y emergencias internas de la empresa que no afectan a las decisiones a largo y mediano plazo.

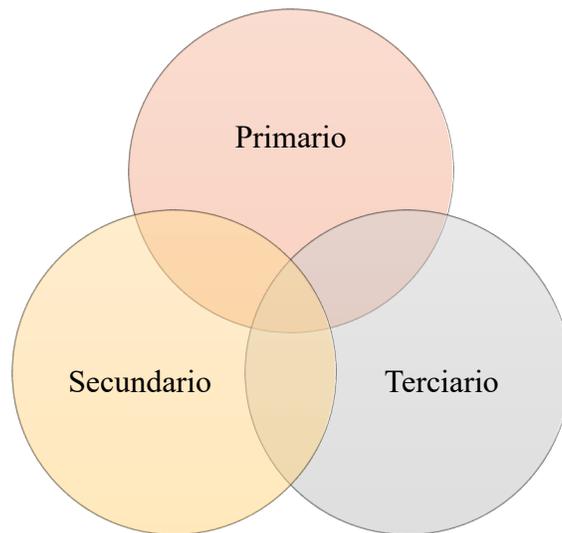
### **Factores que determinan el diseño o diagnóstico de gestión productiva – operativa.**

La empresa debe tomar en consideración tres aspectos básicos en el diseño y establecimiento de la gestión productiva y operativa:

### **El tipo de actividad económica.**

Es necesario establecer el sector, subsector y especialización al que pertenece la empresa, de esa forma se podrá establecer el mejor funcionamiento y el modelo a seguir, se destacan tres sectores económicos principales a los cuales puede pertenecer una organización:

**Figura 23:** Sectores económicos de una empresa



**Primario:** se incorporan las empresas que se dedican a la utilización de los recursos naturales: agricultura, ganadería, pesca, minería, etc.

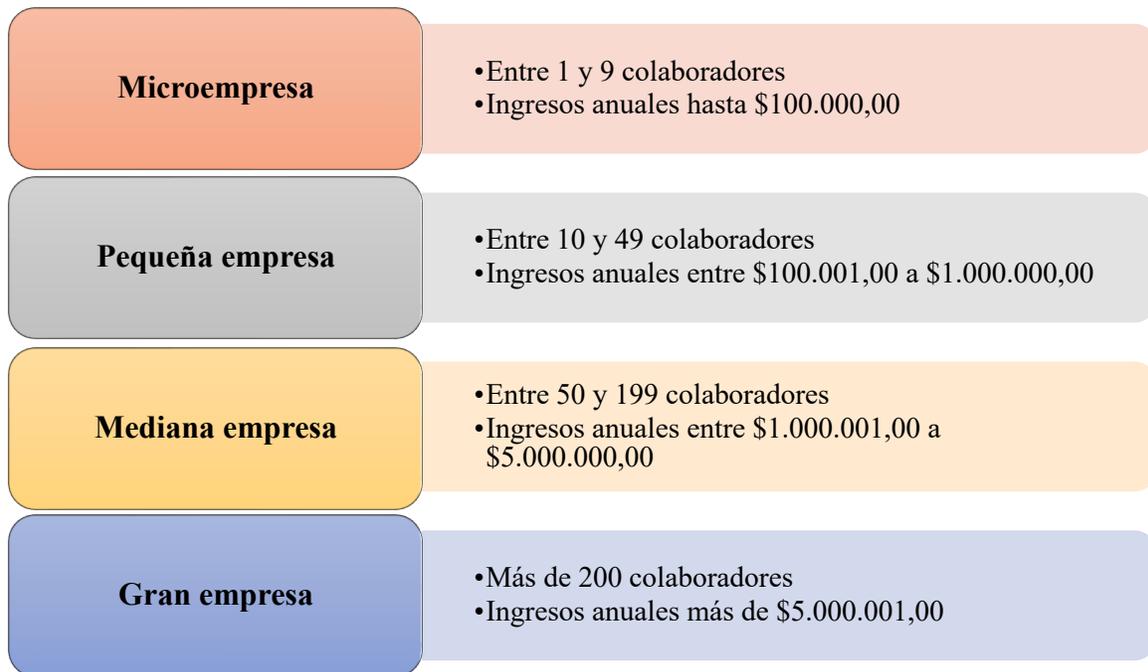
**Secundario:** lo conforman las empresas que utilizan los recursos del sector primario y lo transforman en un producto elaborado, se incluyen empresas manufactureras e industriales.

**Terciario:** son aquellas empresas que brindan servicios: educación, transporte, hotelería, comunicación, etc.

### **El tamaño de la empresa.**

Para determinar el tamaño de una organización, se debe considerar la cantidad de colaboradores que existen dentro del área productiva o de servicios. Esto ayudará a establecer el diseño y diagnóstico de la misma:

**Figura 24:** *Tamaño de la empresa*



### **El tipo de producción.**

El tipo de producción que realice la empresa es determinante en el diseño y diagnóstico de la gestión de producción y operaciones:

**Figura 25:** Tipos de producción de la empresa



**Producción por stock:** se trata de la fabricación en serie para cubrir con los espacios vacíos que van generando las ventas, no se detiene.

**Producción por pedido:** se trata de un sistema de fabricación intermitente, solo se produce en base a los pedidos de los clientes.

Existen organizaciones que pueden mezclar ambos sistemas de producción, lo importante está en conocer la demanda del producto para avanzar con la fabricación y posterior crecimiento.

### **Funciones de la gestión operativa – productiva.**

Se pueden determinar de acuerdo a las funciones de planeación determinadas por la administración de operaciones:

#### **El Pronóstico.**

Un requisito indispensable para determinar las funciones relacionadas con la planeación de la gestión de producción y operación es el pronóstico o estimación de ventas, esta información se obtiene de datos cualitativos y cuantitativos.

**Cualitativos:** estudios de mercados, datos de la fuerza de venta, DELFOS.

**Cuantitativos:** datos antiguos de la empresa con relación al área de ventas, o datos de la venta de la competencia sobre un determinado producto o servicio.

### **El Desarrollo y diseño del producto.**

Esta función está netamente ligada a la fabricación de nuevos o modernos productos/servicios, se enfoca en la mejora o perfeccionamiento de los productos existentes, además de un uso eficaz de los residuos, de tal forma que se generen beneficios económicos para la empresa.

En esta función de la gestión operativa – productiva se debe considerar los siguientes factores:

- Mercado del producto
- Calidad del producto/servicio
- Características físicas y técnicas
- Rendimiento económico del producto
- Ciclo de vida del producto

### **Planeación de la producción**

Esta función incluye la determinación de la capacidad productiva de la empresa, además de la mejora de las instalaciones para cumplir a tiempo con las alianzas o acuerdo pactados en un periodo de tiempo, estos ya deben estar reflejado en la planificación estratégica como decisiones a mediano plazo.

Es aquí donde recae la importancia de planificar los sistemas de producción de la empresa y sobre todo las negociaciones con la distribución de la materia prima. Sin embargo, no se puede saber con exactitud que puede suceder en el mercado o que factor externo pueda perjudicar las funciones de la organización, es por ello, que la administración y gestión de operación y producción debe estar en capacidad de responder a las diversas necesidades.

### **Control.**

Es una función de la planificación que se fundamenta en un proceso de retroalimentación para verificar si lo planeado y ejecutado están a la par. En la actualidad, los sistemas de control empresarial son en línea y pueden monitorear diversas funciones de la gestión operativa y productiva.

Mientras más eficiente se vuelvan los sistemas de control presencial y en línea, mayores serán las ventajas monetarias que se ofrezcan a la organización.

### **El ciclo operativo – productivo.**

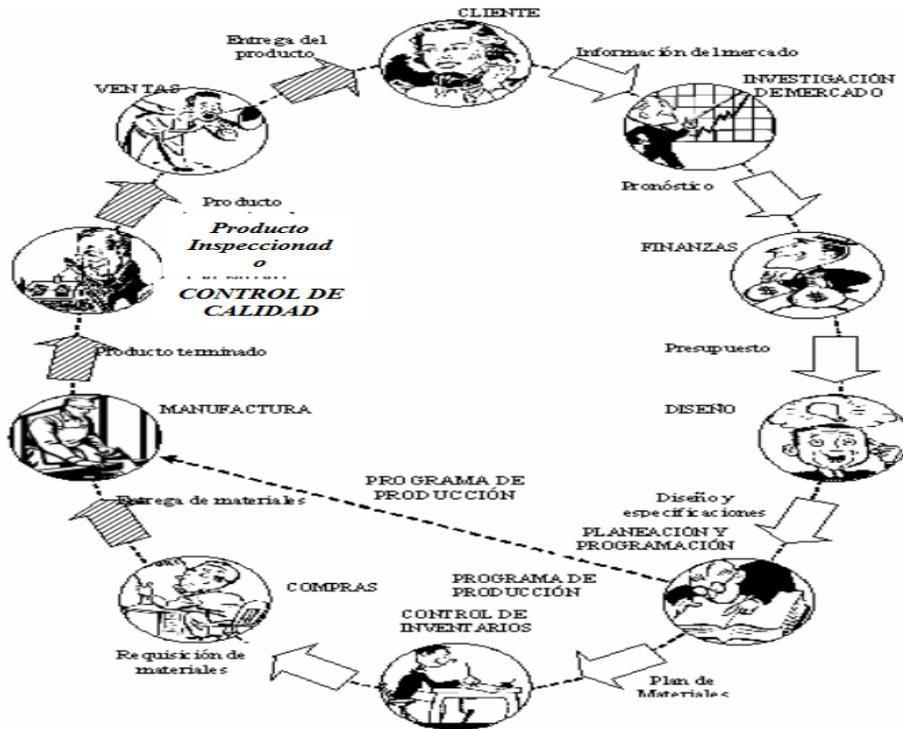
El ciclo operativo/productivo inicia con el cliente, es de quien se obtiene toda la información del mercado con respecto a las necesidades y deseos en relación a un producto. Con esa información la empresa empieza a ejecutar una investigación de mercado que arrojará un pronóstico sobre los niveles de venta y cambios de las empresas. Esta información será enviada a la gestión financiera para determinar si la empresa se encuentra capacitada económicamente para enfrentar el mercado y sus exigencias.

Una vez aceptada y evaluada las fianzas se procede con el diseño y especificaciones del producto, esto da paso a la planeación y programación en la empresa, misma que permite realizar dos acciones: se pasa directo a la manufactura o un proceso de fabricación de producto, esto va de acuerdo al tamaño y estilo de producción de la empresa.

Si conlleva un sistema de proceso de fabricación, se evalúa un plan de materia prima y llevar un control de los inventarios en bodega, ejecutar constantes compras y entregar todo el material al proceso de manufacturación. Luego de ello se llegará a obtener un producto terminado el cual se procederá a llevar el último control de calidad. Después que el producto/servicio pase por la revisión de calidad estará disponible para la venta y posterior entrega al cliente.

Ya en las manos del cliente se vuelve a repetir este proceso para conocer si el producto satisface las necesidades del mercado o si existe la obligación de crear o mejorar el artículo.

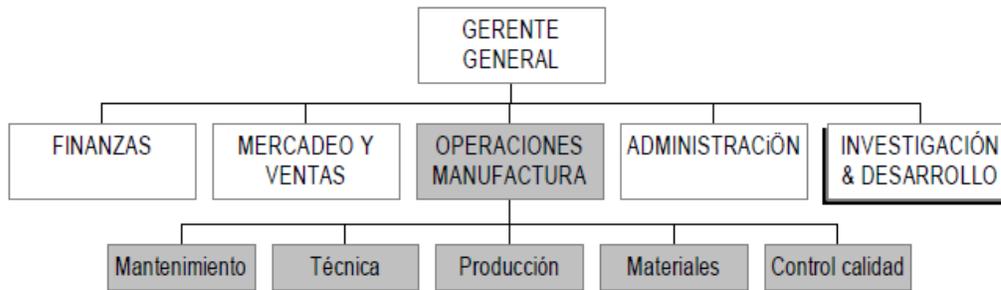
**Figura 26: Ciclo operativo-productivo**



**Organización de las operaciones.**

Casi en la mayoría de empresas existe un sistema similar de organización, muestra de forma ordenada el organigrama donde el sistema de operaciones es parte de la primera línea de necesidad junto con el departamento de finanzas, ventas, administración y I&D.

**Figura 27:** Modelo de organigrama empresarial



El formato es pura casualidad y sirve como ejemplo a seguir para obtener un mejor sistema de comunicación empresarial dentro de las empresas en la actualidad, además ese sistema de organización ayuda a la gerencia a tomar las mejores decisiones. Esto ocurre por la intervención del área de manufactura en las sugerencias de cambio en la organización.

En las empresas, el área de operaciones es la encargada de controlar los recursos necesarios para fabricar nuevos productos o servicios que se ofrecerán en el mercado, controla los desperdicios y ayuda a mejorar la productividad de la empresa.

Como se puede observar en el ejemplo de organigrama, dentro del departamento de operaciones o manufactura se establecen las siguientes actividades:

- Mantenimiento
- Técnica
- Producción
- Materiales
- Control de calidad

El departamento que trabaja a la par con el de operaciones es el área de Investigación & Desarrollo, ambos ayudan a mantener en pie a la empresa y cubren las necesidades del mercado que cada día son más exigentes.

**Rosa Aurora Espinoza Toalombo**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
Orcid: org/0000-0001-6527-1870

**Erika Jadira Romero Cardenas**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador,  
091050.). ORCID: 0000-0003-4136-1614

## **CAPÍTULO 5**

### **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Las ciencias sociales, específicamente la administración es la encargada de estudiar las organizaciones, y esto engloba sus funciones y la gestión del talento humano. Con los grandes cambios efectuados en la estructura social gracias a la globalización, es difícil predecir que puede suceder dentro de las organizaciones.

Por ello, en la actualidad, los administradores empresariales buscan personas que deseen formar parte de las organizaciones y que se caractericen por ser líderes, de tal forma que los esfuerzos que realicen por obtener mejor resultados sean en el marco de principios, ética y justicia social.

(Chiavenato, 2009) manifiesta que la gestión de talento humano es el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Es un enfoque estratégico de dirección, la intención de esto es crear el máximo valor a la empresa mediante acciones orientadas a obtener todo el conocimiento, capacidades y habilidades de los colaboradores.

(Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018) afirman que, dentro de la gestión de talento humano las personas son “vitales para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos”.

En otras palabras, la gestión de talento humano es el proceso mediante el cual la empresa obtiene de las personas sus capacidades para convertirlas en la mayor

ventaja competitiva. Las habilidades y pensamiento de mejora son extraídas de forma constante de los personas o colaboradores para generar ideas de mejora que ayuden a la organización a enfrentarse a la competencia.

“El departamento de recursos humanos debe entender el lenguaje de los negocios y la práctica de la planeación estratégica, esta área deberá ser capaz de formular su propia estrategia funcional y convertirse en un consultor profesional de las gerencias de línea” (Poveda, 2018). El área encargada de la administración de recurso humano deber ser participa de la planeación y aplicación de diferentes estrategias.

De acuerdo con Chiavenato, la persona encargada de la administración de recurso o talento humano debe aplicar cuatro funciones básicas que garantizarán el proceso y mejora continua de las empresas:

**Figura 28:** Etapas de la gestión de talento humano



**Planear:** el rumbo de las personas y la organización debe planificarse en base a los objetivos empresariales previamente establecidos. De esa forma se podrá alinear el recurso humano, los objetivos y las medidas para incentivar el desarrollo del personal. Se lo conoce como el establecimiento de las acciones a ejecutar.

**Organizar:** la gestión de organización dentro de la empresa se realiza en conjunto con la planificación. La diferencia que marca ambas gestiones de talento humano es que el “organizar” es el paso previo a la ejecución y por lo tanto se debe considerar

todos los aspectos internos y externos de la empresa y ajustarse a sus realidades. Dentro de la organización las empresas ponen en orden las ideas u objetivos para organizarlas de la mejor manera.

**Dirigir:** es la etapa más importante de toda empresa, se trata de la administración correcta del talento humano, pues en base a esa guía que se le propone al colaborador se puede alcanzar los objetivos empresariales. La persona encargada de dirigir la empresa es quien debe estar de forma constante en interacción con el personal, demostrar liderazgo y seguridad para que los demás puedan seguir sus acciones.

**Controlar:** la última etapa del proceso de gestión, se trata de retroalimentación constante en los colaboradores sobre los objetivos empresariales. De existir alguna falla dentro del proceso, con esta etapa se puede conocer y establecer las acciones a seguir.

### **Importancia de la gestión del talento humano**

La importancia de la gestión de talento humano va más allá de una simple administración empresarial, la gestión es el conjunto de acciones que se realizan de forma cuidadosa, cautelosa y eficientemente para conducir a un grupo de personas dentro de las organizaciones. Este proceso de gestión ayudará a los colaboradores a trabajar en pro de los objetivos empresariales y a sentirse motivados para las actividades diarias, es lo que se conoce como el desarrollo del sentido de pertenencia.

El talento humano por su parte es el grupo de personas pertenecientes de forma laboral a una empresa que cuentan con las capacidades necesarias para cumplir con las tareas que le son asignadas en su puesto de trabajo, son personas que ingresan a la institución luego de un proceso de selección y son consideradas idóneas para esas actividades. El talento humano tiene la capacidad de resolver cualquier problema o inconveniente dentro de su ambiente laboral, además cuenta con la inteligencia y destreza necesaria para realizarlo.

Entonces, se puede inferir que la gestión de talento humano es el proceso mediante el cual se maneja la parte más sensible de las empresas, esta gestión depende de

varios factores internos y externos que lo vuelven más complejo, el principal es el clima y cultura organizacional, le sigue la estructura y los sistemas de comunicación.

La gestión de talento humano se apega a estos factores para poder ejecutar de forma eficiente sus actividades como departamento, y de esa forma ayudar al crecimiento de la empresa y sus colaboradores (Vallejo & Portalanza, 2017). Uno de las actividades más importantes de la gestión de talento humano es la estabilidad emocional de los colaboradores dentro de la empresa, pues las empresas utilizan a las personas como recurso para lograr los objetivos empresariales.

Bajo esta perspectiva se conoce el hecho que las personas son la base de las empresas, aunque en la actualidad la mayoría cuentan con procesos sistematizados, todas depende de una persona que coordine estas acciones. Es en ese momento en que se afirma que el talento humano y su capital intelectual son indispensables para el desarrollo de la sociedad y de la empresa.

Esto deja claro que la supervivencia de las empresas en un mercado tan cambiante y competitivo depende profundamente en la gestión de talento humano, esos cambios constantes provoca que las empresas demuestren su creatividad e innovación de forma invariable obligando a las organizaciones a crear más estrategias que se enfoquen en la permanencia dentro del entorno, la mayoría de estrategias están enfocadas en la gestión humana, de esa forma se motiva y mejora la condición del colaborador y este puede dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos empresariales.

Bajo este preámbulo, se afirma que la importancia de la gestión de talento humano esta marcada por la necesidad de fortalecer los vínculos entre los intereses personales de los colaboradores y los objetivos empresariales. Para conseguirlo, es necesario obtener el compromiso de ambas partes en mejorar los procesos productivos y de relación, la responsabilidad de desarrollar de forma eficiente este proceso depende de las decisiones de la alta gerencia y el departamento de Talento Humano.

Entonces, al hablar de la moderna gestión de talento humano se prioriza los intereses personales de los colaboradores sobre las necesidades monetarias de la empresa,

pues se considera que la estabilidad financiera se obtiene cuando las personas están comprometidas con la organización.

### **Aporte al desarrollo de la Pymes Manufactureras**

Las empresas manufactureras representan la mayor parte de la economía ecuatoriana, son las encargadas de abastecer a la población con productos finales aptos para el consumo. Las empresas manufactureras son aquellas que transforman un bien primario o materia prima en un producto final apto para consumir por los clientes, estos últimos pueden ser otras industrias del mercado o el consumidor final. Para este tipo de empresas es necesario que se brinde todas las herramientas e instrumentos que permitan mantener un óptimo nivel de productividad, sobre todo al recurso humano que labora en estas organizaciones.

El talento humano dentro de las industrias manufactureras cumple el papel fundamental de efectuar los procesos y alcanzar objetivos organizacionales, aunque en la mayoría de empresas los procesos de producción son automatizados, se necesita al talento humano para que la maquinaria, equipos y herramientas funcionen a cabalidad. De acuerdo con (Luna, Chillogalli, & Rivas, 2021) “la gestión es la forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización” (p.253).

Las empresas por su alto interés de alcanzar estándares elevados de productividad buscan mejorar cada día las herramientas disponibles, mismas que le brindan la oportunidad de responder eficientemente a los cambios del mercado. Entre las principales herramientas se encuentra el talento humano, que de acuerdo con (Chiavenato, 2009) la gestión de talento humano dentro de una empresa sin importar su actividad es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.9).

Bajo este contexto, se define que la gestión de talento humano realiza un aporte significativo a las PYMES ecuatorianas manufactureras, son el recurso principal que ayudan al correcto funcionamiento de las mismas en el corto, mediano y largo plazo; además las personas que convierten en las generadoras de ideas y procesos para enfrentar a la competencia y mantener a la organización dentro del mercado local y alcanzar una internacionalización.

Para que esto ocurra, los administradores deben implementar un programa o modelo de gestión de talento humano que le ayude a conocer a su personal, evaluar su desempeño y tomar mejores decisiones que beneficien a la organización. Si se cumple a cabalidad con lo expuesto anteriormente la empresa está orientada a alcanzar grandes resultados, incrementar niveles de productividad y competitividad.

### **Competencias Laborales**

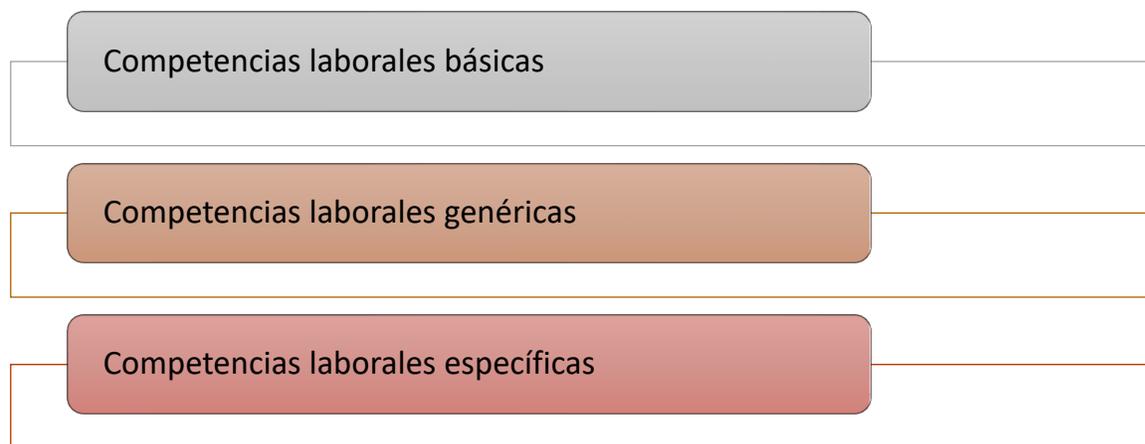
La gestión de talento humano en base a las competencias laborales es una de las tendencias principales en lo que respecta al campo de la administración, en la actualidad, la mayor parte de las empresas utilizan esta forma de administrar a su recurso humano para generar mayor competitividad de forma interna, esto se debe a que esta forma de administración busca potenciar el desempeño laboral de los colaboradores de la institución.

Se establece que las competencias laborales son las capacidades y habilidades que demuestran las personas para cumplir con éxito, eficiencia y eficacia una actividad laboral. Se reconoce que las competencias son aquellos procesos donde se puede evaluar, formar y medir la atribución de los colaboradores al éxito de su lugar de trabajo. Además, para establecer si una persona cumple con las expectativas empresariales se debe valorar mediante los factores diferenciadores de éxito, mismos que ayudan a seleccionar al elemento indicado para desempeñarse en un determinado puesto.

Estas habilidades o competencias han sido actor clave para los procesos de reclutamiento de los últimos tiempos, pues las empresas califican y evalúan las habilidades y debilidades de los candidatos con la finalidad de conocer que profesional o persona es la más calificada para ocupar un puesto de trabajo.

(Chiavenato, 2009) manifiesta que existe tres grupos en los que se pueden clasificar las competencias laborales:

**Figura 29:** *Tipos de competencia laboral*



**Competencias básicas:** son habilidades que la persona adquiere luego de cursar una educación básica u obligatoria, ayudan a desarrollar la capacidad de relacionarse de forma efectiva con las demás personas.

**Competencias genéricas:** son las habilidades que posee la persona para poner en práctica en diferentes puestos de trabajo. Es fácil prescindir de ellas, sin embargo, son muy consideradas para otorgar un mejor desempeño en las tareas asignadas.

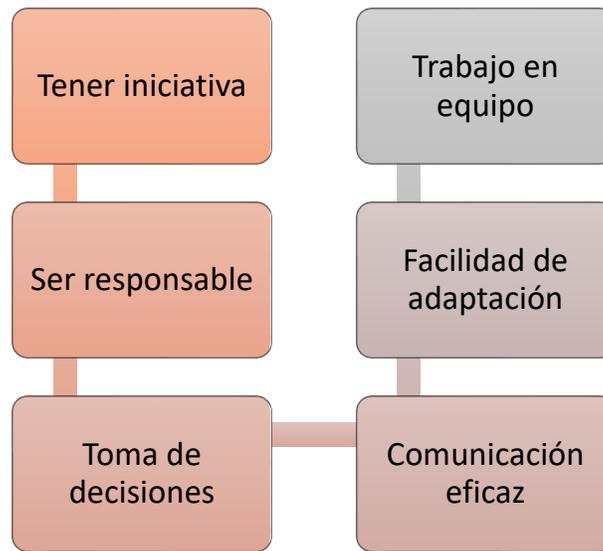
**Competencias específicas:** son habilidades que la persona posee y que es imprescindible para ejecutar las actividades laborales.

Entonces, la gestión de recurso humano por competencia busca:

“(a) establecer los resultados claves que crean valor a la organización, (b) identificar las competencias críticas –comportamientos laborales–, que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia y (c) desarrollar las competencias críticas en las personas para de esa manera obtener el desarrollo institucional” (Cetys Educación Continua, 2021).

Bajo este contexto se define que las organizaciones actualmente pueden considerar de forma imprescindible estas cinco habilidades:

**Figura 30:** *Habilidades laborales*



### **Selección de personal y Evaluación Del Desempeño**

Con el pasar del tiempo, dentro de las empresas se ha comprendido que el recurso que ellos necesitan para tener éxito es el recurso humano, debido a los conocimientos que este posee y de esta manera poder aprovechar la fuerza laboral existente y obtener grandes resultados, por eso al talento humano se lo ha considerado como el recurso humano más valioso dentro de la organización. En base a esto, es que después de la revolución industrial se creó el concepto de “recursos humanos”, y luego las empresas vieron la necesidad de conocer cómo y de qué manera han sido dirigidos estos recursos y si estos contribuyen o no a los objetivos organizacionales, por ello se creó la evaluación del desempeño.

Sin embargo, este concepto se ha tenido que ir globalizando para ser considerado importante. Para Lavanda (2005) “la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación” Citado por (Sánchez & Viviana, 2012).

Son varios los autores que han aportado al concepto de evaluación de desempeño, pues tienen diferentes maneras de expresarlo y darle significancia. A continuación,

se muestra una serie de definiciones aportadas por diferentes autores con el paso del tiempo:

Para empezar, está la definición de (Harris, 1986) quien manifiesta que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales”.

(Gil, Ruiz, & Ruiz, 1997) aportan con otra versión de evaluación de desempeño, ellos afirman que “es una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos”.

A estos conceptos se suma (Chiavenato, 2007) quien manifiesta lo siguiente “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres”.

Por último, está el aporte de (Sánchez & Bustamante, 2008) quienes dicen “las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos”.

Se puede evidenciar la relevante relación que hay entre las diferentes opiniones de los autores más reconocidos con respecto al tema de investigación, todos concluyen que la evaluación de desempeño es una forma de conocer como el trabajador se está desarrollando en su puesto de trabajo, en ocasiones estas evaluaciones pueden ser directas o indirectas. Sin embargo, en ninguno de los conceptos se evidencia cuáles son las consecuencias que puede tener este proceso dentro del sistema de evaluación, pues después de realizarla se deben aplicar cambios radicales o ciertas modificaciones en todo el entorno corporativo.

La finalidad de la evaluación del desempeño es detectar problemas existentes dentro de cualquier nivel jerárquico de la empresa, este proceso es netamente administrativo. Pues mediante este procedimiento se conoce las diferentes discordancias o desaprovechamiento de talento humano, o quizás conocer inconvenientes relacionados con la motivación o los incentivos organizacionales. Esta evaluación de desempeño permitirá a los administradores crear un ambiente laboral acorde a las necesidades de todos los integrantes de la empresa.

En conclusión, se puede definir a la evaluación de desempeño como un mecanismo que permite evaluar los resultados laborales de los trabajadores y que se realiza de manera periódica de forma interactiva con el colaborador y su jefe inmediato, además ambos deben realizar un trabajo oportuno en conjunto para contribuir de manera positiva a los objetivos personales, departamentales y organizacionales.

### **Beneficios de la evaluación de desempeño**

Todas las organizaciones deben realizar evaluaciones de desempeño a su personal, pues brinda diferentes ventajas en la empresa. Los beneficiarios más importantes son: los gerentes, los trabajadores, la organización y la sociedad en donde se encuentra la empresa.

Luego de realizar este proceso de evaluación de desempeño se puede evidenciar los siguientes beneficios:

- ✓ Implementar planes que permita el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, desarrollo y capacitación de los diferentes departamentos, de esa manera se puede incursionar en los objetivos departamentales y empresariales.
- ✓ Permite encontrar personas con mucho potencial para poder prepararlos y que tengan éxito, en otras palabras, permite encontrar los nuevos líderes de la organización.
- ✓ Este proceso de evaluar al personal permite conocer si el trabajador este de acuerdo con los valores fundamentales de la organización, de esa manera estarán motivados a trabajar y desarrollarán un sentido de pertenencia.
- ✓ Luego de conocer el desempeño de los trabajadores y el esfuerzo que cada quien realiza en su puesto de trabajo se puede iniciar un sistema de recompensación equitativa, para reconocer y agradecer su trabajo, esto ayuda a mejorar la satisfacción laboral.

Además, luego de realizar la evaluación de desempeño se puede mejorar el clima laboral de la organización, porque este proceso causa igualdad y transparencia. Y por medio de este se puede realizar una retroalimentación del plan estratégico planteado por la empresa.

### **El Talento Humano y la Competitividad empresarial**

Uno de los grandes retos organizacionales es conseguir un talento humano que se sustente como eje en el desarrollo organizacional basado en la eficiencia y eficacia de sus acciones, generando grandes recursos que sean capaz de generar competitividad dentro del mercado local e internacional. Lo que significa que la empresa no solo debe poseer capacidad de adaptación; sino, que debe reestablecer nuevos elementos al clima y cultura organizacional de la empresa, de tal forma que cambie para bien el comportamiento de todos los colaboradores.

Se entiende que la competitividad empresarial es “la capacidad de obtener constantemente la posición o nicho de mayor ventaja ante los rápidos cambios en el mercado” (Chavéz & Vizcaino, 2017) y las personas que forman parte de estas empresas forman un papel fundamental para desarrollar grandes proyectos

empresariales, ya que sus conocimientos y habilidades son aportes valiosos para el desarrollo empresarial.

La competitividad de una empresa se ve reflejada en la capacidad que posee para desarrollar y proporcionar conocimiento a los colaboradores con la intención de aumentar las habilidades, destrezas y capacidades individuales. Y no solo eso, también los colaboradores deben usar esas capacidades para reconocer nuevas oportunidades, crear y expresar nuevas ideas para enfrentar a la competencia de forma innovadora, establecer estrategias para un futuro indefinido y afrontar grandes desafíos.

En la siguiente figura se puede evidenciar la gran relación que existe entre la competitividad empresarial y el talento humano dentro de la empresa, esto sin importar la actividad comercial de la misma:

**Figura 31:** Relación entre el talento humano y la competitividad empresarial



**Fuente:** (Chavéz & Vizcaino, 2017)

El talento humano desempeña un papel crucial en la competitividad empresarial al contribuir con habilidades, ideas innovadoras, eficiencia y la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Las empresas que reconocen la importancia estratégica del talento humano suelen estar mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un mercado cada vez más competitivo.

**Erika Jadira Romero Cardenas**

Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.  
ID ORCID: 0000-0003-4136-1614

**Silvia Rosa Pacheco Mendoza**

Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.  
orcid.org/0000-0003-4945-1489

## **CAPÍTULO 6**

### **LAS TIC'S Y SU APLICACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

Las llamadas TIC son las herramientas que utilizamos para procesar y compartir información con otras personas sin importar la barrera de tiempo y espacio, esto a través de elementos tecnológicos como un computador, celulares, tabletas, etc. A principios de su creación solo eran consideradas un factor distintivo de cada país como símbolo de desarrollo; en la actualidad, son indispensables para cada momento de la vida cotidiana, sin importar la evolución del estado en donde se las utilice.

Como lo manifiestan Zempoalteca et al., (2017) “las TIC corresponden a los mecanismos y herramientas mediante los cuales se puede procesar, almacenar, distribuir y difundir información de diversas fuentes. mencionan que las TIC están constituyéndose en un elemento distintivo de la innovación que caracteriza a la sociedad moderna y que está influyendo en el aprendizaje de los individuos y en las formas tradicionales para la difusión del conocimiento” (p. 85).

Esto sobre todo porque las TIC son consideradas herramientas importantes para la mejora en la calidad de vida, debido a que facilitan el acceso a cualquier tipo de información de una manera rápida y sencilla. Además, se puede compartir dicha información de forma inmediata lo que garantiza la conectividad entre las personas y los recursos digitales.

Se debe destacar que al manifestar que las TIC forman parte de la vida cotidiana de una persona, se hace referencia a todos los aspectos importantes, ejemplo: trabajo, hogar, salud, estudios.

Sin embargo, “las TIC están produciendo una innovación en todos los ámbitos sociales; no obstante, estos cambios indican una cierta cantidad de rechazo a las tecnologías o demás medios, en algunos casos no es así, lo que produce una especie de simbiosis entre estas dos perspectivas a fin de generar resultados óptimos” Cruz et al., (2019).

### **Historia**

El origen histórico de las TIC de acuerdo a diferentes epistemologías sobre tecnología se da en los años 10.000 a.C., pues se menciona que el desarrollo tecnológico que se conoció en aquellas épocas era fundamentalmente el descubrimiento del hombre para sobrevivir; es decir, cuando el hombre transformaba piedras en herramientas de trabajo, cuando empezaron a crear los números o el abecedario, además de diversas formas de comunicarse, etc. el propósito de las TIC siempre ha sido mejorar la calidad de vida de las personas. De acuerdo con diversas investigaciones como la de Montano (2021) donde se afirma que las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) nacen entre los siglos XIX y XX, haciendo referencia a lo que hoy se conoce como la revolución digital o era digital.

Como lo manifiesta Montano (2021) la “historia de las TICS en la época moderna empieza en la década de los 70 del siglo XX, al estallar la revolución digital; sin embargo, la búsqueda de herramientas para comunicarse a distancia es algo que ha ocurrido desde épocas muy remotas y algunos aparatos fundamentales en la actualidad proceden de épocas anteriores, como el teléfono y demás herramientas tecnológicas”. El autor hace énfasis que la aparición de las diversas herramientas tecnológicas se dio hace varios siglos, se han ido perfeccionando con el pasar del tiempo y continuaran cambiando.

Actualmente, estamos rodeados de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y esta situación aumenta gradualmente a medida que se desarrolla la sociedad, ya sea que se encuentre o no conectada a internet. Según Cortes (2020),

en los últimos años, la revolución tecnológica ha cambiado el comportamiento de las personas en la sociedad, la cultura virtual ha penetrado en la representación psicológica del mundo social y los métodos de comunicación.

Las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel fundamental en la comunicación, el almacenamiento y el procesamiento de la información, y la capacidad de centralizar y descentralizar la toma de decisiones al mismo tiempo. De acuerdo con Rappoport (2019) el desarrollo acelerado de la sociedad de la información plantea enormes desafíos para la educación y el aprendizaje.

Los presentes progresos tecnológicos estimulados por la creciente popularidad de la tecnología y los equipos interconectados, sumados a los beneficios esperados que pueden mejorar el aprendizaje, han despertado un gran interés en la integración de las TIC en el sistema de educación y el empresarial. En este sentido, las TIC han empezado a ser utilizadas como herramienta o instrumento para el desarrollo de la competencia digital en estudiantes, trabajadores, colaboradores en especial con la finalidad de emplearlas como recursos, herramientas para la educación, administración y control con vistas a ofrecer una mejor contestación a las propiedades intelectuales de personas y sus necesidades recientes. Domingo et al., (2020).

### **Importancia**

Las TIC son las tecnologías de la información y comunicación que se usa de forma continua y progresiva en el mundo empresarial, estas herramientas han permitido a los administradores monitorear, controlar, gestionar y negociar con otras personas o empresas. Se describe que las TIC son las herramientas que usan las empresas para gestionar las actividades diarias y de tal forma competir eficientemente, obtener información indispensable y lo mejor es que pueden disponer de ella en cualquier parte del mundo. Las TIC han beneficiado a las grandes industrias en el proceso de internacionalización, pues rompen las barreras de tiempo y espacio.

De acuerdo con (Rocha & Echavarría, 2017) la competitividad de las empresas en el mundo actual no solo se debe a la correcta organización del talento humano, sino “también a su capacidad de usar eficientemente al interior de la misma, todos los recursos informáticos que sean necesarios para la realización de sus actividades que

a su vez deben ser sostenibles a través del tiempo” (p. 14). Con esta aportación se considera relevante mencionar que las TIC se han convertido en herramientas de gran impacto para el flujo de información dentro y fuera de la empresa, además se nota la gran mejora con respecto a la generación de nuevos enlaces que derriban barreras de distancia, tiempo o cultura como anteriormente se veía.

Dentro de las organizaciones el uso de tecnología a beneficiado no solo a la parte administrativa, sino también a la operativa, pues permite simplificar ciertos procesos empresariales muy simples que anteriormente eran demorados y complejos de realizar. Las empresas que en la actualidad usan de forma frecuente y en todos los procesos (operativos, administrativos, técnicos) la tecnología es catalogada como las más eficiente y productivas.

### **Su uso**

En las organizaciones las TIC son necesarias para desarrollar varios procesos empresariales, desde la simple redacción de carta hasta el control de los procesos de producción. (Cano, 2018) establece que los usos que se le da a las TIC dentro de las empresas se pueden resumir en las siguientes actividades:

- ✓ Ayuda con la automatización de los procesos empresariales.
- ✓ Consigue nuevos mercados en donde expedir sus productos.
- ✓ Establece más opciones de negocios.
- ✓ Mejora el trabajo de los colaboradores.
- ✓ Brinda servicio e información de calidad a los clientes.
- ✓ Ayuda a mejorar el trabajo colaborativo.
- ✓ Aliado perfecto en la toma de decisiones
- ✓ Las evaluaciones de marketing contienen información al instante.
- ✓ Ayuda con el ahorro significativo de dinero.

Como se puede observar las TIC se han convertido en los principales elementos para gestionar toda la información de la empresa, mismos datos que pueden reposar en un solo computador para posterior seguimiento y control. Ahora dentro de los procesos de producción de una empresa, las TIC deben establecerse en varias áreas como:

- ✓ Manejo de la producción empresarial.
- ✓ Control de Inventarios
- ✓ Administración del talento humano
- ✓ Financiero
- ✓ Gestionar negocios
- ✓ Gestionar marketing
- ✓ Gerencia
- ✓ Sistema de seguridad de los datos

Bajo este contexto, se establece que las TIC dentro de las organizaciones deben estar presente en todas las áreas y procedimientos organizacionales, de tal forma se puede garantizar un óptimo desempeño dentro del mercado y un alto índice de productividad y competitividad.

### **Ventajas de las Tic's en el campo empresarial**

Como se ha mencionado anteriormente, las TIC dentro de la organización desarrollan un papel fundamental para el efectivo crecimiento de la misma; además, se considera que estas nuevas tecnologías son un factor determinante de competitividad; es decir, la empresa que no usa TIC en los procesos organizaciones se vuelve menos competitiva. Por el contrario, si la organización usa tecnología en cada procesos interno o externo gana mayor participación y se vuelve más efectiva.

Entonces y de acuerdo con (Rocha & Echavarría, 2017) los beneficios o ventajas que ofrecen las TIC a las empresas se ven reflejadas en los diferentes logros alcanzados en el corto, mediano y largo plazo. Entre las innumerables ventajas que ofrecen las TIC, se destacan las de mayor relevancia que se describen a continuación:

- ✓ Da paso a la modernización de los procesos.
- ✓ Agiliza los procesos empresariales.
- ✓ Dentro de un mercado globalizado las TIC vuelven a la empresa más competitiva.
- ✓ Ayudan a alcanzar altos niveles de desempeño laboral.
- ✓ Son el principal apoyo para el control de la empresa.
- ✓ Ayudan a llegar nuevos retos dentro del mercado.

- ✓ Favorecen en la realización de nuevos negocios sin importar los límites de tiempo y distancia.
- ✓ El principal que beneficio se refleja en el manejo de Marketing y el dominio de la información del mercado.
- ✓ Ayuda mejorar las relaciones con los proveedores, distribuidores y clientes de la empresa.
- ✓ Genera información actualizada sobre las necesidades del mercado.
- ✓ Ayuda a gestionar de forma rápida, ordenada y precisa el talento humano.
- ✓ Gestiona la comunicación efectiva de forma interna y externa.

Bajo este preámbulo, se establece que las TIC son de gran utilidad para desarrollar la competitividad, eficiencia y eficacia de las empresas. Como se observa, las ventajas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación son diversas y afectan de forma positiva a toda la organización.

### **Problemas que enfrentan las empresas para acceder a las TIC's**

A pesar de que las TIC son de gran utilidad para las empresas, en la actualidad, aún existen organizaciones que no cuentan con los instrumentos necesarios para digitalizar los procesos, y estas situaciones son reflejadas sobre todo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Este grupo de organizaciones deben enfrentarse a diversas situaciones o problemas que imposibilitan el obtener TIC dentro de los procesos empresariales.

De acuerdo con (Fonseca, 2013) las PYMES enfrentan una serie de problemas que disminuyen su desarrollo y frenan su nivel de competitividad, además de ello, la entrada de nuevos competidores en el mercado local vuelve vulnerable a las empresas que enfrentan problemas económicos, de capital humano y con pocos recursos tecnológicos.

Entre los principales problemas que enfrentan las empresas están:

- ✓ La conectividad
- ✓ El desarrollar competencias digitales en los colaboradores
- ✓ El costo de adquirir las TIC

## **Conectividad**

El primer desafío al que se enfrentan las empresas se encuentra en la conectividad a las redes de Internet, sobre todo para el almacenamiento de los datos de la organización. “La conectividad es un factor fundamental en la productividad de las empresas, en virtud del creciente auge del teletrabajo, sería muy difícil mantener la operatividad de una empresa o de un negocio sin estos servicios” (Dini, Gligo, & Patiño, 2021).

Los sistemas de banda ancha permiten a los trabajadores de la empresa a realizar de forma más ágil, fácil y segura diversos trabajos colaborativos, además que brindan la facilidad de controlar, coordinar y cumplir con las actividades asignadas. La conectividad junto con las diversas herramientas TIC permiten a los trabajadores tener acceso remoto a los diversos recursos empresariales tales como:

- ✓ Sistema de inventario
- ✓ Correos institucionales
- ✓ Ventas
- ✓ Facturación
- ✓ Cobros

Además de ello, permite a la empresa fomentar el teletrabajo, una forma remota de contribuir con la economía del país. De una u otra formas las TIC son una gran ventaja para las empresas actualmente, pues el mercado es muy cambiante y las organizaciones necesitan estar preparadas para enfrentar nuevos desafíos.

Las empresas que no cuentan con un sistema de conectividad óptimo para desarrollar sus funciones, corren el riesgo de perder niveles de competitividad a lo largo del tiempo, pues frenan la digitalización de los procesos y resta acceso a los datos corporativos.

## **El desarrollo de competencias digitales en los trabajadores**

Se establece que las competencias digitales son las habilidades y conocimiento que poseen los colaboradores para ayudar con los cambios digitales de la empresa. Es

una forma de utilizar de manera segura todas las herramientas TIC para mejorar y agilizar los procesos, mismo que contribuyen con la toma de decisiones.

De acuerdo con (Montaudon, Pinto, & Yáñez, 2020) la competencia hace referencia a algo más que “los conocimientos y las destrezas, al incluir la capacidad de satisfacer necesidades complejas a través de la movilización de recursos psicosociales en un contexto particular, tales como las habilidades y actividades” (p. 1336).

El término de competencias digitales hace referencia a las habilidades que poseen las personas para dominar las TIC, y sobre todo a los conocimientos generados a partir de la manipulación de las mismas. Esta palabra se utilizó por primera vez en el 2006 y se fue conceptualizando a lo largo de los años por las diversas necesidades tecnológicas de las empresas actuales.

El desarrollo de las competencias digitales en los trabajadores es necesario para el desarrollo empresarial, sobre todo se debe invertir en generar nuevos conocimientos tecnológicos en los colaboradores para que puedan responder de forma efectiva a las necesidades y exigencias del mercado.

La UNESCO (2018) estableció que las competencias digitales son “una amplia variedad de habilidades para utilizar dispositivos electrónicos, aplicaciones de comunicación, para tener acceso a redes y gestionar la información, además de que le permiten al individuo crear y compartir contenidos digitales, comunicarse, colaborar y solucionar problemas” Citado por (Montaudon, Pinto, & Yáñez, 2020). Es decir, son habilidades necesarias para permanecer dentro de las empresas y sobre todo que ayuden con el alcance de los objetivos planificados.

Bajo este contexto, se determina que las competencias digitales de los colaboradores son necesarias para mantener y aumentar los niveles de competitividad empresarial dentro del mercado. Estas habilidades ayudarán en el mediano plazo a impulsar hacia el éxito a la empresa y fortalecer la economía local, además es necesario recalcar que las empresas están en la obligación de impulsar o desarrollar estas habilidades digitales.

Actualmente, las empresas durante los procesos de reclutamiento y selección buscan a personas que posean estas competencias digitales para reducir los costos en capacitación y entrenamiento. Es necesario que las personas se especialicen en cursos y taller sobre el manejo de las diversas herramientas TIC para obtener mayores oportunidades de encontrar un trabajo. Para las empresas, el desarrollar las competencias digitales en los colaboradores se ha vuelto un desafío por los diversos costos que se atribuyen a este tipo de acciones.

### **El costo de incorporar las TIC's**

Debido a los grandes cambios efectuados a nivel empresarial por la globalización, las compañías que desean enfrentar los desafíos de estos cambios necesitan adquirir nuevas tecnologías de la información y comunicación para agilizar los procesos empresariales. A pesar de ello, en las empresas las TIC son vistas como un gasto y no como una inversión para el manejo de las diversas actividades organizacionales, no se dan cuenta que estas herramientas ayudan a medir la calidad de información que posee la empresa y la capacidad de respuesta que puede brindar ante cualquier suceso.

Estudios recientes como el de (Cedeño & Townsend, 2020) donde establecen que “las TIC se han convertido en herramientas de eficiencia, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas, y los países de la región han reconocido la trascendencia de su implementación en el sector productivo, por eso se destaca la importancia de la medición de las transformaciones e impactos que han tenido las TIC en la vida de las personas, en los diversos sectores de la sociedad y en las organizaciones”(p.453). Se reconoce que las TIC han generado grandes impactos a nivel organizacional, en la actualidad son un símbolo de ventaja competitiva en un mercado tan cambiante y lleno de competidores.

La empresa que decide acceder a los beneficios que ofrece las TIC, debe invertir de forma consciente y acertada pensando en los beneficios que le puedan ofrecer las diversas herramientas a su tipo de empresa. A nivel mundial existen varios paquetes y programas informáticos que sirven de soporte a la gestión administrativos, lo difícil

es acceder a ellos por los altos costos de inversión y el desconocimiento de los beneficios.

De acuerdo a los últimos reportes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en el Ecuador cuatros de cada cinco empleos son generados por pequeñas y medianas empresa; sin embargo, más del 70% de estas compañías no cuentan con herramientas o programas informáticos que ayuden con el desarrollo digitalizado de sus funciones. Además, dentro del informe describe que las PYMES que cuentan con herramientas TIC no realiza el uso adecuado de las mismas (Durán & Vargas, 2013).

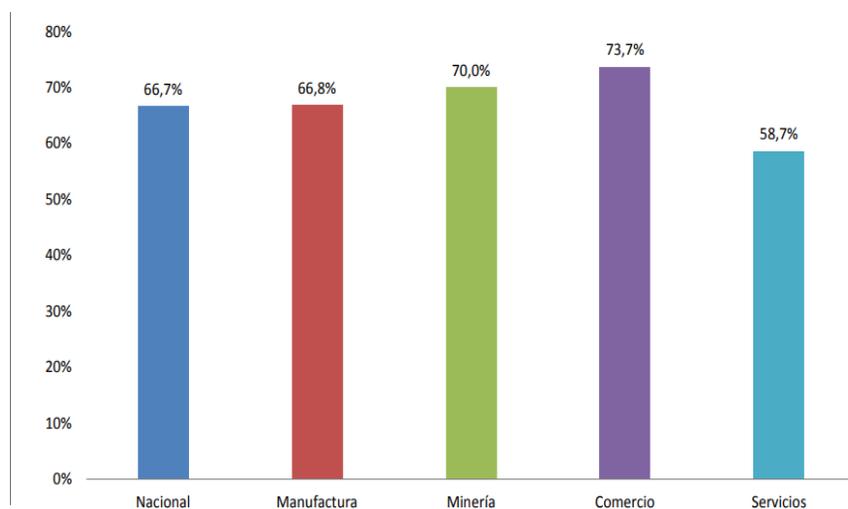
Estas cifras negativas reflejan la gran brecha digital que existe en el país a nivel de empresas, quizás esto ocurre por los diversos acontecimientos externos que perjudican todo el mercado y sobre todo a las PYMES. Es necesario que las compañías inviertan en tecnología que les ayuda a estar a la vanguardia de la competencia, además, esto les permitirá generar mayor estabilidad, competitividad y eficiencia.

### **Situación de las TIC's en las PYMES**

Las TIC han revolucionado la forma de administrar, dirigir, controlar y monitorear una empresa en la actualidad, se han convertido en una ventaja competitiva que muy pocas organizaciones saben utilizar de forma eficiente. De acuerdo con los datos proporcionados por el INEC en el 2015, las empresas realizaron una inversión de \$156.615.469 en la adquisición de nuevas tecnologías interna y externa. Dentro del informe se reconoce este rubro como gasto en (I+D) Inversión y desarrollo (Rivadeneira, 2015).

Como se observa en la siguiente imagen el sector económico que más realiza inversión con respecto a las TIC es la industria de la manufactura:

**Figura 32:** Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico

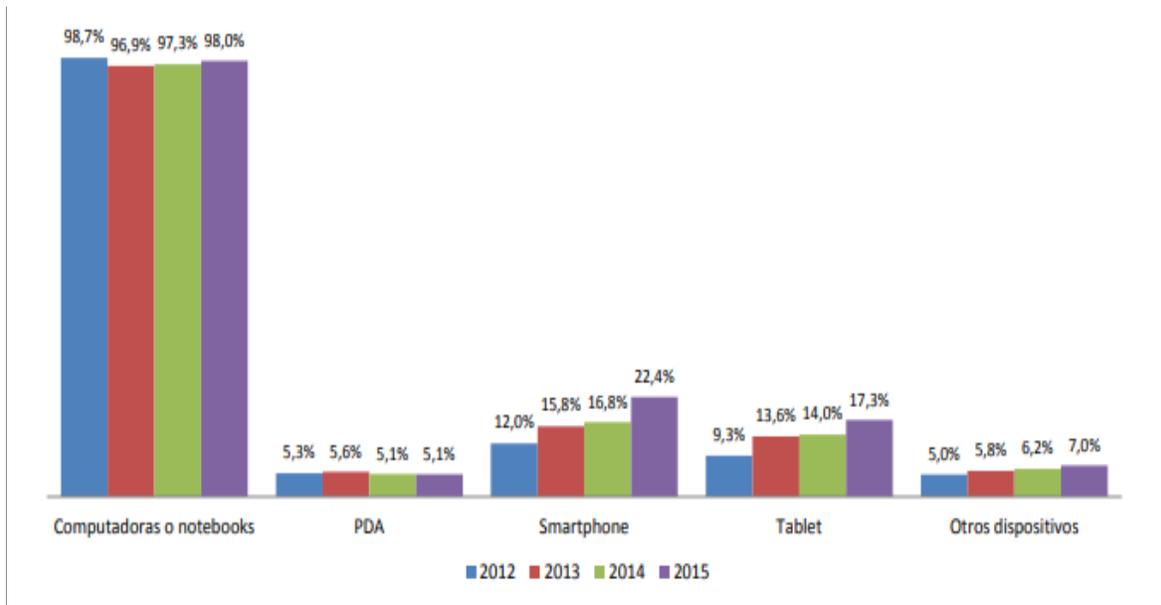


De acuerdo a estos datos, las empresas que menos han invertido en adquirir TIC son las PYMES, pues su incremento de inversión en conjunto fue de 7,44%, mismo porcentaje que se ve reflejado en adquirir o implementar:

- ✓ Nuevos servicios o bienes
- ✓ Modificación de bienes o servicios
- ✓ Programas de asistencia técnica
- ✓ Programas de entrenamiento al personal
- ✓ Programas para mejorar la calidad
- ✓ Adquisición de maquinaria
- ✓ Incrementar productos en el mercado
- ✓ Sistemas de monitorio y control del talento humano
- ✓ Sistema de control de inventario

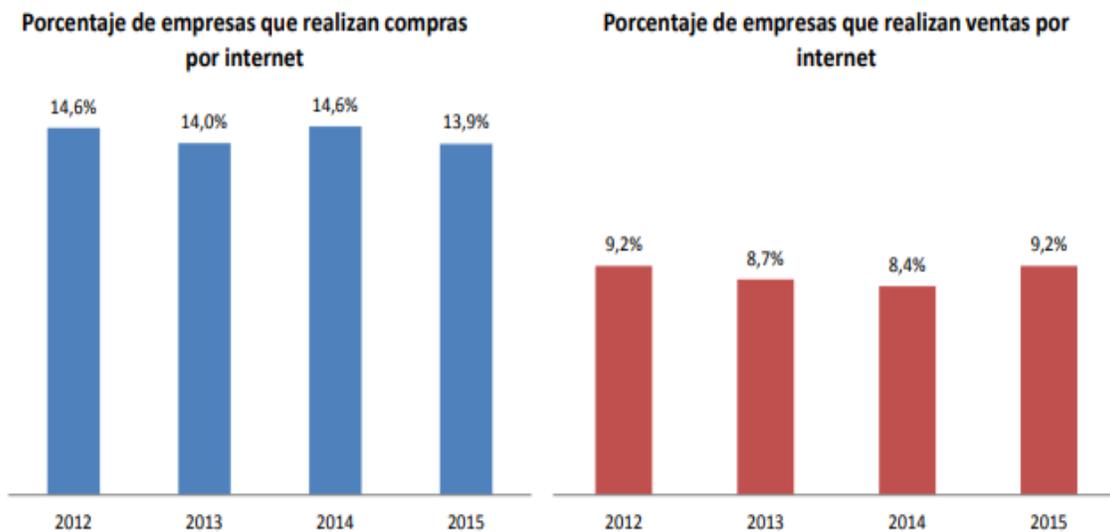
A continuación, se describe los diversos usos que le dan las empresas a las TIC con relación a lo expuesto por el (INEC, 2015):

**Figura 33:** Tendencias de uso de dispositivos tecnológicos



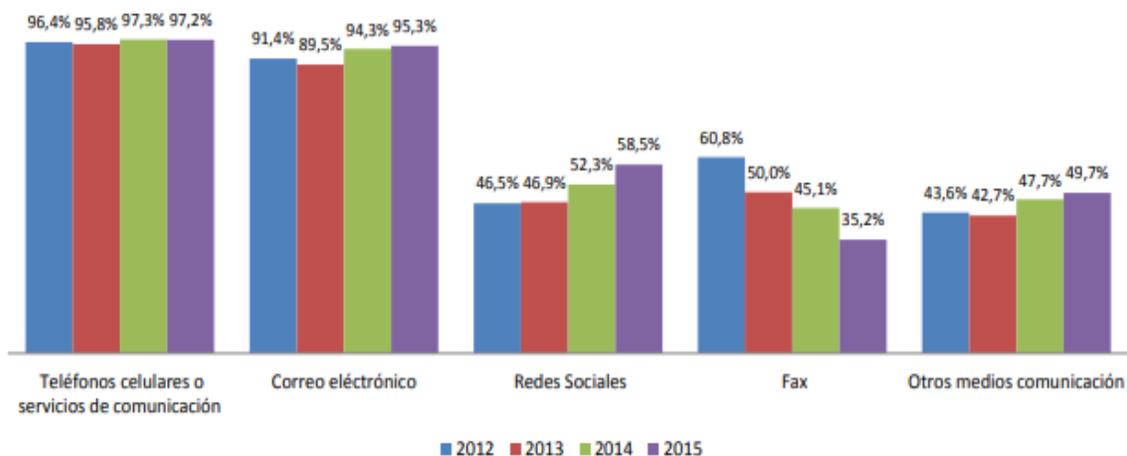
**Fuente:** INEC, 2015

**Figura 34:** Compras y ventas por medio de internet



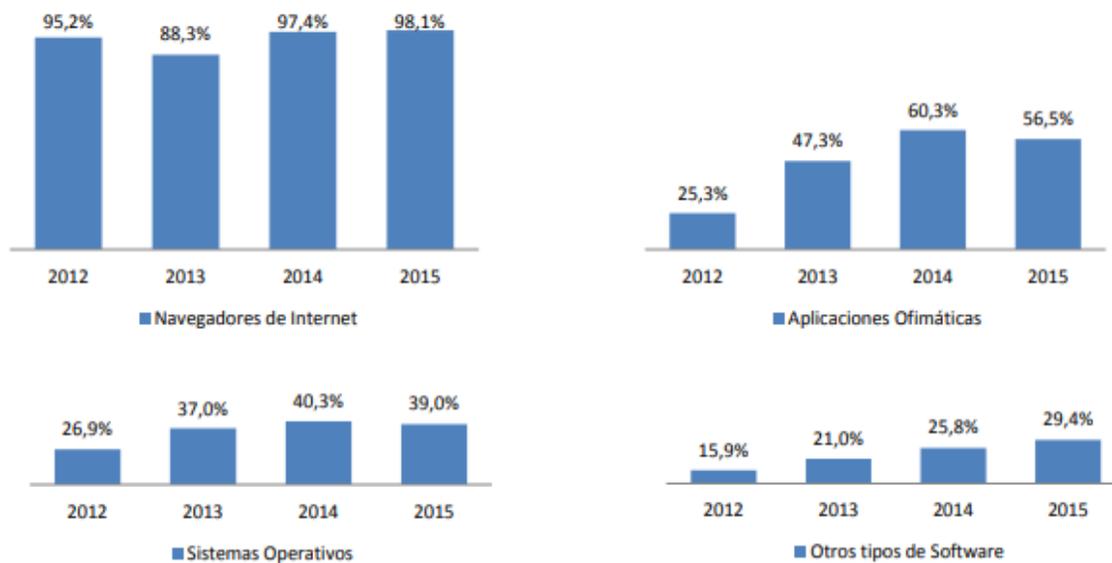
**Fuente:** INEC, 2015

**Figura 35:** Uso de los medios de comunicación



Nota: tomado de INEC, (2015)

**Figura 36:** Software de código abierto



Nota: tomado de INEC, (2015)

Como se evidencia, la situación de las empresas con respecto a la obtención de herramientas TIC no es favorable con relación al mercado ecuatoriano, existen varios

factores por los cuales las empresas no recurren a la adquisición de instrumentos TICS, el principal es que las empresas PYMES son administradas de forma empírica y en ocasiones se tornan en corporaciones familiares, razones por la cual no relación el costo beneficio de realizar algún tipo de inversión en nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Bajo este contexto, se describe que la situación del uso de las TICS en las PYMES ecuatorianas va con un ascenso lento, aunque significativo por los diversos factores internos o externos que perjudican la estabilidad de las empresas dentro del mercado.

### **¿Cómo utilizar adecuadamente las TIC´s en los negocios?**

Las TIC dentro del mundo organizacional se reconocen como instrumentos indispensables que ayudan con la mejora de los procesos, la efectividad de las operaciones y de apoyo administrativo a las actividades organizacionales, ya sea para mejorar los datos o para obtener información del entorno interno o externo de la empresa (Costa, 2012). De esa forma las empresas pueden obtener información al alcance de la mano para tomar mejores decisiones, la importancia de implementar TIC en la organización, es saber darle el uso adecuado.

La forma más eficiente de utilizar las herramientas TIC en la empresa, es mediante las capacitaciones constantes y adecuadas sobre el correcto manejo de los sistemas hardware y software, aquí se incluye la maquinaria de punta, sistemas informativos y almacenamiento de datos.

En los negocios, sobre todo en las PYMES, se ve el resultado efectivo del correcto uso de las TIC en diferentes procesos organizacionales, además esa sería la forma correcta de usar estas herramientas que desde hace varios años vienen ofreciendo competitividad y eficiencia a las empresas. Los principales procedimientos donde los negocios pueden aplicar el uso de las TIC se resumen en:

- ✓ Procesos de almacenamiento de información
- ✓ Trabajos en conjunto
- ✓ Procesos de logística y distribución

- ✓ Todo el sistema productivo
- ✓ Acciones comerciales
- ✓ Actividades de marketing
- ✓ Implementación de nuevos productos
- ✓ Comunicación interna entre colaboradores

Estas y un sin número de actividades y procesos se pueden realizar de forma efectiva y ágil con la implementación correcta de las TIC, varias investigaciones como la de (Slusarczyk, 2019) recomiendan que para insertar las nuevas tecnologías de la información y comunicación a la empresa se debe comenzar por la contratación de expertos que enseñen a los colaboradores el funcionamiento correcto de estos instrumentos y que de vez en cuando se realicen capacitaciones y actualizaciones.

Uno de los principales inconvenientes de las PYMES con respecto al uso de las TIC, es que no saben usarlo de forma adecuado. Para que estas herramientas den resultados positivos y superen expectativas, es necesario que se realicen actualizaciones de forma constante en los sistemas hardware y software.

### **Las TIC's como medio de comunicación empresarial**

Para que el cliente interno de una empresa (colaboradores) se sientan a gusto y satisfecho se debe mantener una comunicación efectiva dentro de la organización, se debe recordar que la “comunicación” es la parte fundamental para establecer objetivos y metas empresariales. Sin embargo, ciertas organizaciones suelen dejar pasar por alto este proceso interno que ayuda a reflejar la cultura, clima, valores y calidad de los productos al cliente externo o consumidor final, no se dan cuenta de la importancia de la comunicación con respecto al desempeño de funciones y el sentido de pertenencia.

(Viteri, Sampedro, & Andrade, 2020) establecen que “la comunicación organizacional es mucho más que transmitir una serie de información; para que realmente funcione, debe lograrse un feedback óptimo, una comunicación bidireccional potente, que genere interés y haga crecer a la organización en todos los sentidos”.

Esta forma de interactuar dentro de la empresa a cambiado con los años y a pasado de un proceso burocrático a un procesos sistematizado y democrático, esto refleja los grandes avances que atenido la tecnología con relación a las empresas. Cabe recordar que los primeros avances se dieron gracias a la búsqueda de optimización de tiempos y recursos, y que de la mano se fueron desarrollando instrumentos relacionados a las TIC, mismos que hoy en día sirven de medio para mantener una comunicación eficiente y eficaz dentro de la empresa, e incluso fuera de ella.

Las TIC han permitido desarrollar grandes logros en las organizaciones que ahora optan por establecer el teletrabajo y deslocalización de los eventos, pues gracias a estos instrumentos digitales se puede mantener un dialogo sin necesidad de estar dos personas en un mismo lugar y al mismo tiempo. Con el uso de las TIC dentro de las empresas se han producido nuevas formas de trabajo y sobre todo la efectiva toma de decisiones en base a la información que circula en la misma red.

Bajo este contexto, se infiere que la comunicación empresarial a sido una de las más beneficiadas con el uso de las TIC, no solo permite mantener comunicada a toda la organización; sino que ofrece herramientas para cerrar o incrementar negociaciones con más clientes alrededor del mundo. Lo importe de todo esto es saber utilizar de forma correcta dichas herramientas para obtener los resultados esperados.

### **¿Cómo potenciar el uso de las TIC's en las PYMES?**

Las PYMES son el grupo de organizaciones que menos invierte en la obtención de instrumentos relacionados con las TIC, existen negocios que si lo hacen y se han mantenido en el mercado gracias a esa ventaja competitiva virtual que hoy en día marca la diferencia entre tanta competencia. Las TIC, en este mundo globalizado marca una gran diferencia entre una empresa y otra, por ejemplo: si una cafetería cobra el consumo con tarjeta de crédito o débito, y el vecino no; existirán muchas ocasiones en que los clientes recurran a la primera opción por la facilidad y comodidad que ofrecen.

Ahora, el obstáculo que la mayor parte de empresas PYMES manifiesta se refiere a los costos de adquirir las TIC, que según fuentes extraoficiales son muy excesivas y no pueden ser cubiertas por el estado financiero de la empresa.

Hasta cierto punto puede ser que los costos de las TIC tengan que ver con el hecho de que la mayoría de las PYMES no las utilice; sin embargo, es necesario que se motive a utilizarlas para que los trabajadores puedan palpar y evidenciar los beneficios que brindan las diferentes herramientas (Rocha & Echavarría, 2017). Para empezar este proceso de potencialización, es necesario recordar a los usuarios las grandes posibilidades que tienen con las herramientas TIC y todo lo que pueden controlar dentro de la empresa con ellas.

Se debe recordar que las TIC son instrumentos amigables que ayudarán a generar mayor competitividad dentro del mercado, a mejorar el ambiente laboral y sobre todo generan un control de todo que se encuentra dentro de las empresas.

Las pequeñas empresas pueden empezar por obtener sistemas de inventarios que ayuden a mantener controlados los stocks de sus mercaderías en exhibición y en bodega, de esa forma se evitan fugas de activos y de capital, también, se puede agregar sistemas de facturación que permita llevar un control de todo el flujo de caja en un día de labores.

En la mediana empresa, se puede potenciar el uso de las TIC con el manejo de programas que ayuden con el control de inventarios, compras, ventas, gestión documental, control del talento humano, pues se debe recordar que son el principal recurso de toda empresa.

A pesar de ello, lo que deben buscar las empresas al momento que incursionan en el mundo y beneficios de las TIC es seleccionar la herramienta que más se ajuste a su estilo de negocio, y asegurarse que las nuevas tecnologías adquiridas le brinden estos beneficios:

- ✓ Mejore la colaboración empresarial
- ✓ Mejore la comunicación empresarial
- ✓ Aumente la seguridad de la información
- ✓ Permita mantener un control de los costos
- ✓ Permita mantener un control de los ingresos
- ✓ Permita mantener un control de los inventarios.

Para desarrollar todo esto, en ocasiones solo se necesita la contratación de un experto en software de control como Excel, y con una computadora. Con ello, se puede llevar el control de todos los activos fijos de la organización, los costos y gastos respectivos.

**Diego Wladimir Tapia Núñez**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
orcid.org/0000-0002-2815-7195

**Xiomara Leticia Zúñiga Santillán**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador, 091050.)  
ORCID: orcid.org/0000-0002-3273-1540

## **CAPÍTULO 7**

### **MERCADOTECNIA Y PYMES MANUFACTURERAS**

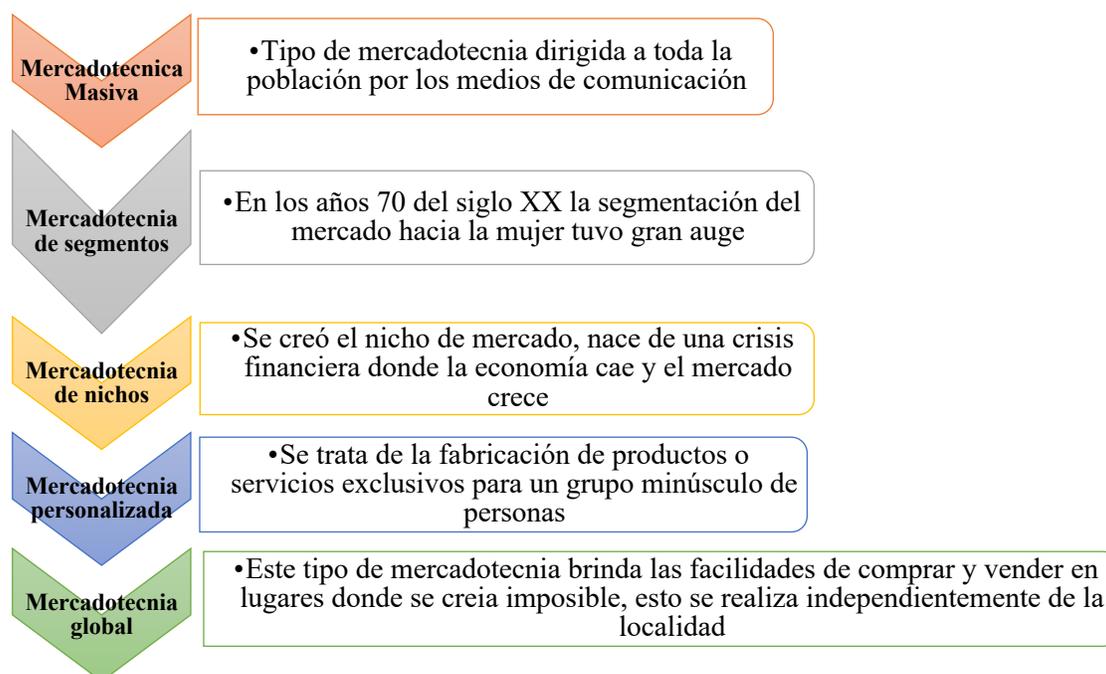
De acuerdo con las definiciones de Kotler y Philips se establece que la mercadotecnia es un proceso social donde las personas y grupos sociales consiguen lo que desean y necesitan mediante la fabricación y el intercambio de productos o servicios de valor con otros de su grupo (Rodríguez, 2017). Dicho de otra forma, son un conjunto de actividades comerciales ideas para crear productos que satisfaga necesidades del mercado, destinarles precio, promocionarlos y distribuirlos, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

(Fischer & Espejo, 2011) definen a la mercadotecnia como “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”. Estas conceptualizaciones son unas de las muchas que se le ha otorgado al término mercadotecnia, todas coinciden con determinar que se trata de un proceso comercial en donde un grupo de personas entrega a otros productos o servicios que son significativos.

Esta disciplina parte de la iniciativa de cubrir necesidades y expectativas de las personas, como se conoce el ser humano necesita de algunas necesidades básicas, secundarias y terciarias. La mercadotecnia es la encargada de cumplir con estos deseos mediante productos o servicios que ayuden a las personas a llegar a la autorrealización.

A lo largo de la historia este concepto ha cambiado de forma radical, a continuación, se detallan las diferentes actividades que se han ejecutado en los diferentes tipos de mercadotecnia a nivel mundial:

**Figura 37:** Evolución de la mercadotecnia



### Importancia

La mercadotecnia es la filosofía que ayuda a las empresas a mantener actividades comerciales donde se intercambien productos o servicios encaminados a cubrir un deseo o necesidad. La importancia de este proceso se determina por la información que brinda a la empresa sobre el mercado, los clientes y consumidores; de esa forma, la organización podrá fabricar productos o servicios que satisfagan esas expectativas.

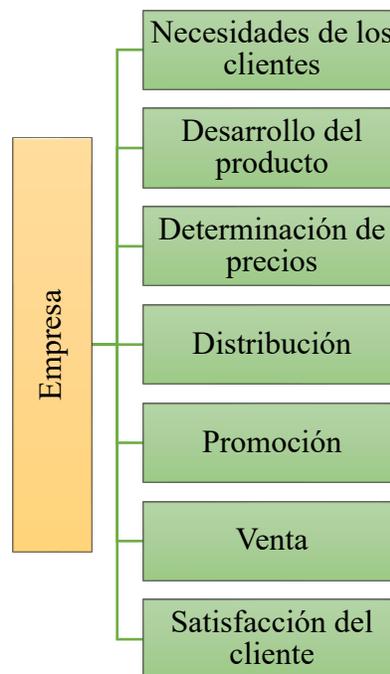
La mercadotecnia es la encargada de crear las diferentes estrategias que ayudan a la empresa a llegar al cliente, de esa forma cumplir con los objetivos establecidos y aumentar la rentabilidad. La mercadotecnia realmente aporta a todos los procesos de fabricación dentro de la empresa, es la actividad que recoge información interesante del mercado, mismos datos que sirve para diseñar nuevos productos o servicios (Álvarez, Figueroa, & Peñafiel, 2020).

Es una actividad que ayuda a las empresas a mantenerse dentro del mercado, la palabra “mercadotecnia” es directamente relacionada con el área de ventas, en gran parte es cierto, pues por medio de la mercadotecnia la empresa puede posicionar en el mercado productos nuevos o ya antiguos, ayuda a satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes y sobre todo aporta a la mejora de la economía local.

El proceso de mercadotecnia tiene influencia de forma indirecta en el bienestar de toda una sociedad, al establecer un excelente proceso de mercadotecnia las empresas podrán producir y cumplir con los requerimientos de los consumidores, con ellos se aumenta la generación de empleo, se genera mayores beneficios monetarios para las familias y la misma empresa. Toso un círculo de oportunidades gracias a un correcto funcionamiento de mercadotecnia.

Para que la importancia de la mercadotecnia se evidencia al mediano y largo plazo dentro de cualquier empresa, es necesario llevar a cabo una serie de procesos de forma ordenada:

**Figura 38:** Proceso efectivo de mercadotecnia



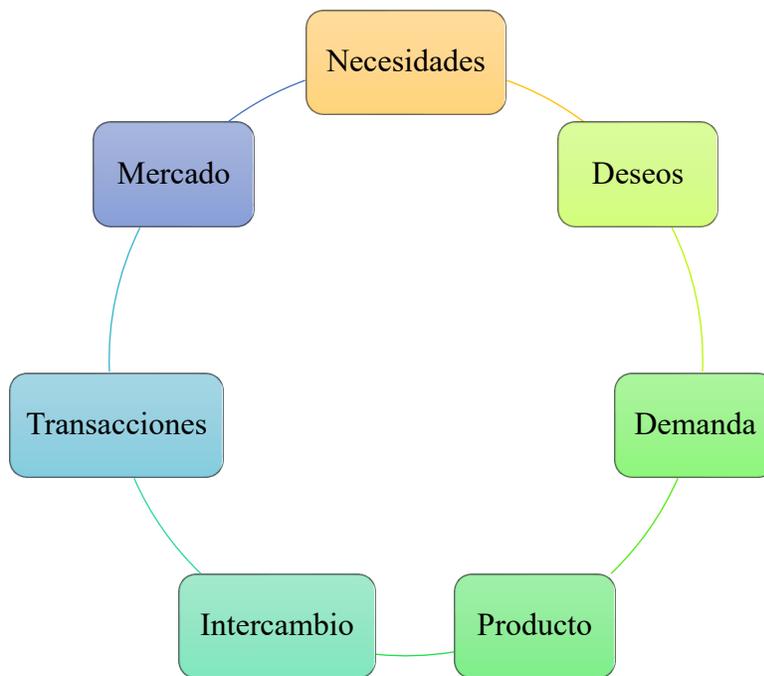
Si se lleva a cabo de forma ordenada y correcta el proceso de mercadotecnia, se mostrarán resultados favorables para la empresa y el mercado. Para ejecutar este

proceso la empresa debe asentar los procesos en la administración de la mercadotecnia: planificación, organización, integración, dirección y control.

### Elementos

Para que una organización se desarrolle de forma eficiente es necesario llevar a cabo un correcto proceso de mercadotecnia, esto le permitirá obtener información sobre las diferentes opiniones de los clientes y consumidores (Monteferrer, 2013). Para que esto suceda, la empresa debe conocer los diferentes elementos que forman parte de la mercadotecnia:

**Figura 39:** Elementos de la mercadotecnia



**Necesidades:** se refiere a las carencias que presenta el cliente y que lo motiva a buscar y comprar un producto o servicios. Estas necesidades pueden ir desde las más básicas a las de autorrealización cada persona. De acuerdo con Maslow, las personas deben cubrir una serie de necesidades, nivel por nivel. La mercadotecnia debe enfocarse en cada una de ellas, por esa razón las empresas deben tener como elemento de partida esas carencias del mercado y enfocarse en satisfacerla.

**Figura 40:** Necesidades de las personas según Maslow



**Deseos:** es representado por las expectativas que tiene el cliente sobre la satisfacción que le va a generar un determinado producto o servicio de todos los que se ofertan en el mercado. Los clientes están expuestos a diferentes productos o servicios que pueden cubrir sus deseos y necesidades, por ello, es necesario conocer cuáles son los intereses o expectativas que se debe cumplir con los productos ofertados por la empresa.

**Demanda:** cuando las necesidades y deseos están respaldados por el dinero de las personas se convierten en demanda. La demanda es la cantidad de productos requeridos por los clientes o consumidores, ellos son quienes tienen la decisión de compra y el poder adquisitivo, por eso buscan productos o servicios que satisfagan esos deseos y necesidades a cambio de su dinero.

**Producto:** se refiere a cualquier objeto que se puede promocionar, ofertar, vender y consumir dentro del mercado, el producto debe tener como finalidad cumplir con los deseos y necesidades de los clientes.

**Intercambio:** es conocido como el acto de dar una cosa por otra, en el caso de la mercadotecnia las empresas ofrecen sus productos o servicios a cambio de una

cantidad de dinero. Este proceso de intercambio se da gracias a que las personas que concentran en hacer bien una cosa y la intercambian por otra que necesitan.

**Transacciones:** son los pactos generados entre dos partes, es un convenio de compra y venta. Las transacciones conllevan también el intercambio de bienes o servicios a cambio de dinero.

**Mercados:** es el grupo de compradores reales o potenciales de un determinado producto o servicio.

### **La función de la mercadotecnia en el contexto de negocio**

Dentro de la empresa, la mercadotecnia es la función encargada de satisfacer al cliente, es quien establece las bases sobre qué hacer y cómo hacerlo. La mercadotecnia estudia las necesidades de los consumidores dentro de un determinado espacio. De acuerdo con Kotler y otros mercadólogos, las funciones de la mercadotecnia se distribuyen en cuatro fases: análisis, planificación, implementación, monitoreo y control.

Para conocer a detalle la importancia de la mercadotecnia, es necesario conocer las diferentes funciones que desempeña dentro de las organizaciones:

**Figura 41:** Funciones de la mercadotecnia



**Investigación de mercado:** para realizar de forma eficiente el proceso de mercadotecnia es necesario obtener información del mercado, lo más importantes es determinar quiénes pueden llegar a ser los posibles consumidores o clientes potenciales; además, es necesario que por medio de la investigación se conozca las diferentes características de los consumidores, ejemplo: edades, qué compran, donde compran, que desean, comportamiento, etc. Es necesario obtener la mayor información posible para asegurar el éxito de la empresa.

**Promoción:** proceso que realiza la empresa para dar a conocer sus productos o servicios, al mismo tiempo la promoción debe persuadir al consumidor de que los productos ofertados si cumplen con las necesidades exigidas. La promoción se puede realizar por medio de los medios de comunicación, obsequios, muestras y otras estrategias que aseguren que el producto sea consumido por el cliente.

**Decisión del producto:** la mercadotecnia interviene en el diseño del producto, se encarga de otorgarle al producto las herramientas necesarias para satisfacer las

necesidades de los posibles consumidores, además, es la responsable de darle un nombre y envase adecuado, que lo diferencie de los demás.

**Determinación de precio:** la asignación del precio del producto ir a la par de las necesidades de la empresa y del mercado, el precio otorgado al producto debe cubrir los gastos generados por producción y promoción del mismo.

**Venta:** es el proceso de intercambio entre la empresa y los consumidores. Aquí se ven reflejados los esfuerzos de las funciones anteriores, la venta permite determinar si las estrategias aplicadas son las correctas o no.

**Distribución:** el proceso de plaza o distribución de dan entre mayoristas y vendedores al detalle. La distribución se basa en la necesidad de hacer llegar el producto desde la empresa al consumidor, esto mediante el cumplimiento de varios procesos logísticos en el menor tiempo y el mejor precio.

**Posventa:** es la retroalimentación que se realiza en todas las funciones de la mercadotecnia, en este punto la empresa se asegura de haber cumplido con las necesidades de los clientes, esto se conoce mediante el incremento de ventas de los productos o servicios ofertados.

## **El Mercado y la Segmentación**

### **Mercado**

Desde el punto de vista económico, el mercado es un conjunto de vendedores y compradores agrupados en un determinado lugar para intercambiar un producto a cambio de una cantidad monetaria.

El marketing mantiene otra conceptualización de lo que es el mercado, la mercadotecnia separa a los compradores (mercado) y vendedores (industria) otorgándoles definiciones diferentes:

- Compradores o mercado. - conjunto de personas dispuestas a realizar un proceso de compra, estos pueden ser reales o potenciales.
- Vendedores o industria. – personas que ofertan sus productos a determinados compradores.

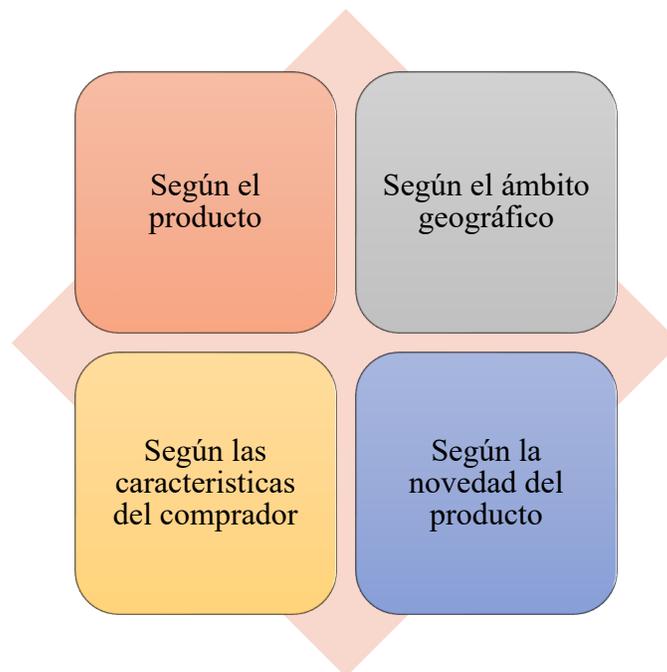
Una vez realizada esta diferencia, se puede inferir entonces que el mercado desde la mercadotecnia es el grupo de clientes o compradores reales o potenciales dispuestos a adquirir un producto se satisfaga sus necesidades y deseos. Este concepto se complementa con los siguientes factores determinantes del mercado:

- Presencia de personas dispuestas a pagar por adquirir un producto que satisfaga sus necesidades y deseos.
- Personas con el poder adquisitivo y dispuestas a pagar.
- Producto que cumpla con las necesidades y deseos de las personas.
- Grupo de personas que ofertan sus productos a cambio de una unidad monetaria.

### **Tipos de mercados**

Existe una gran variedad de tipos de mercado, todo va a depender desde el punto de vista en el que se los contemple:

**Figura 42:** Tipos de mercados



### **Según el producto que se oferta:**

Dentro de esta clasificación se encuentran tres subcategorías:

- *Mercados con productos de consumo*: se caracterizan por ofrecen productos de consumo personal o familiares.
- *Mercado de productos industriales*: ofrece productos para ser utilizado por otras empresas.
- *Mercado de servicios*: oferta productos intangibles, más conocidos como servicios.

### **Según la distribución geográfica:**

Se determina por el área geográfica donde se comercialice el producto:

- *Mercado local*: productos que solo que distribuyen en un solo lugar.
- *Mercado regional*: distribución de productos que no superan los límites políticos.
- *Mercado nacional*: se produce el intercambio de bienes en todo el país.
- *Mercado internacional*: se comercializa bienes superando las fronteras nacionales; es decir, de oferta los productos a otros países.

### **Según el consumidor:**

Se determina de acuerdo a las personas que compren el producto:

- *Mercado de consumidores*: se determina por un proceso de compra rápido y ágil, por lo general la realiza una persona o su familia.
- *Mercado de organizaciones*: las compras la realizan una empresa, dentro de este mercado se encuentran tres subtipos de mercados: mercado del fabricante, mercado del intermediario, mercado institucional.

### **Según el producto ofertado:**

De acuerdo a la novedad que ofrece el bien ofertado:

- *Mercado de primera mano*: se compran productos nuevos.
- *Mercado de segunda mano*: se adquiere productos usados.

## **Segmentación de Mercado**

Para el crecimiento de una empresa es necesario que se realice una separación de los consumidores, es imposible para cualquier organización atender un mercado tan grande; por ello, surge la necesidad de segmentarlo o separarlo en grupos que ayuden a diferenciar los diferentes compradores a los que deben ofertar productos y planificar estrategias. Deben ser segmentos diferentes entre sí, se puede considerar como factor diferenciador los hábitos, el poder adquisitivo, las costumbre o gustos.

La finalidad de la segmentación del mercado es introducirse a fonde en el mercado y cumplir con las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, para lograr se necesita aplicar diferentes estrategias que ayuden a desarrollar un correcto proceso de mercadotecnia.

La importancia de la segmentación del mercado recae en la optimización de recursos que le genera a la empresa, pues al clasificar a los consumidores se puede reducir los esfuerzos de estrategias de marketing y llegar directamente a un grupo determinado de personas. Como la segmentación está enfocada en satisfacer al cliente, es considerada parte fundamental del marketing.

El muy importante clasificar y delimitar los mercados, pues se necesita llegar a consumidores con diferentes gustos y necesidades, si se elaboran estrategias para abordar todo el mercado, la competencia puede abrumar a la empresa y empezar a generar perdidas. Entonces, es mejor que las empresas se enfoquen en un pequeño segmento o submercado y aprovechan de forma eficiente sus recursos.

Existen diferentes variables de segmentación de mercado donde se destacan las siguientes:

**Tabla 28:** Variables de segmentación de mercado de los consumidores

<b>Variables geográficas</b>	<b>Divisiones</b>
Región	Norte, sur, este y oeste
Localidad	De acuerdo a la cantidad de habitantes

Población	Rural, urbana
Clima	Cálido o frío
Idioma	Inglés, francés, alemán, español
<b>Variables demográficas</b>	<b>Divisiones</b>
Sexo	Hombre o mujer
Edad	Clasificación de acuerdo a los años del consumidor
Educación	Primaria, secundario, tercer nivel, cuarto nivel
Ocupación	Profesional, bachiller, técnico
Religión	Católico, evangélico, etc.
Clase social	Alta, media alta, media, media baja, baja
Estado civil	Soltero, casado, viudo, divorciado, unión libre
<b>Variables comportamiento</b>	<b>Divisiones</b>
Intensidad	Baja, media, alta
Cantidad de compra	Baja, media, alta
Actitud hacia el producto	Positiva, entusiasta, negativa, etc.
Beneficio deseado	Servicio, producto, calidad
Lugar de compra	Tienda, mercado, supermercado, etc.
<b>Variables psicográficas</b>	<b>Divisiones</b>
Estilo de vida	Familiar, aventurero, deportivo, hippie, etc.
Personalidad	Agresivo, extrovertido, dominante, ambicioso, etc.

Fuente: (Monteferrer, 2013)

Para realizar una segmentación efectiva de un mercado, es necesario cumplir con una serie de requisitos descritos a continuación:

- Deber ser medibles
- Debe ser entable para la empresa
- Debe ser accesible
- Debe ser operativo.

### **La mercadotecnia y el consumidor**

La mercadotecnia se caracteriza por cumplir procesos que aseguren la calidad de los productos ofertados por las empresas para cubrir y satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores. Este proceso de marketing es una de las grandes ventajas que puede generar una empresa para ganar posicionamiento dentro de un mercado.

La persona más importante en el proceso de mercadotecnia es el consumidor, quien es la persona que está dispuesto a satisfacer sus necesidades o deseos con el producto o servicio de una determinada empresa. No se debe confundir el concepto de cliente y consumidor, el cliente ya mantiene una relación e incluso fidelización hacia los productos de una determinada empresa. En cambio, el consumidor es aquella persona que recién desea o está dispuesta a entablar una relación comercial con la empresa.

Con el avance de la tecnología y la modernización cubrir las necesidades de los consumidores es más complejo, por ello, es más difícil para las empresas saber cuál será el comportamiento del mismo dentro del mercado.

De acuerdo con (Monteferrer, 2013) el consumidor es el elemento fundamental del proceso de marketing, por eso las empresas están en la obligación de conocer sus deseos y comportamientos de compra, con esa información la empresa podrá generar productos tangibles o intangibles que levanten el interés del consumidor.

## **Comportamiento del consumidor**

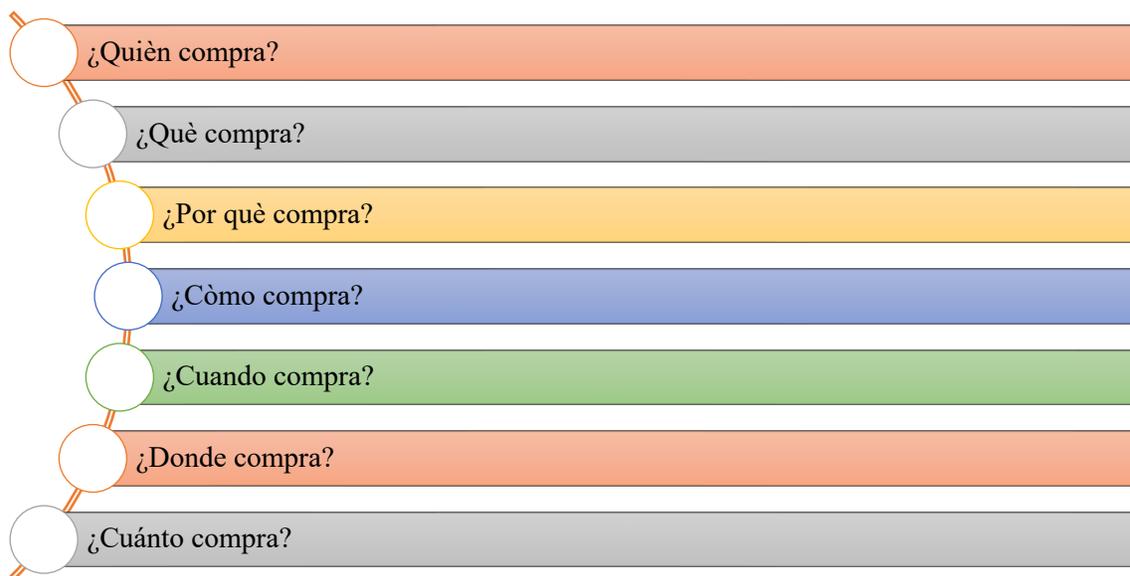
Conocer el comportamiento de compra de los consumidores es el punto de partida para establecer un correcto proceso de marketing, sirven para esclarecer las necesidades de los consumidores. El término comportamiento del consumidor es atribuido al estudio que las actividades que cumplen las personas durante todo el proceso de compra.

- Las características que destacan en el comportamiento del consumidor son las siguientes:
- Es un proceso complejo por las diferentes variables de los consumidores
- Cambia cuando va rotando el ciclo de vida del producto
- Va de acuerdo al tipo de producto

Los beneficios que muestra el estudio del comportamiento del consumidor se ven reflejados en las empresas y los propios consumidores. A las empresas le genera un incremento de la demanda de un determinado producto, y al consumidor se facilita la posibilidad de tener un proceso de compra y consumo más satisfactorio (Rodríguez, 2017).

Los encargados del área de marketing son quienes deben conocer el comportamiento del consumidor basándose en las siguientes preguntas que les ayudará a definir de forma correcta los hábitos de compra:

**Figura 43:** Interrogantes para definir los hábitos de compras de los consumidores

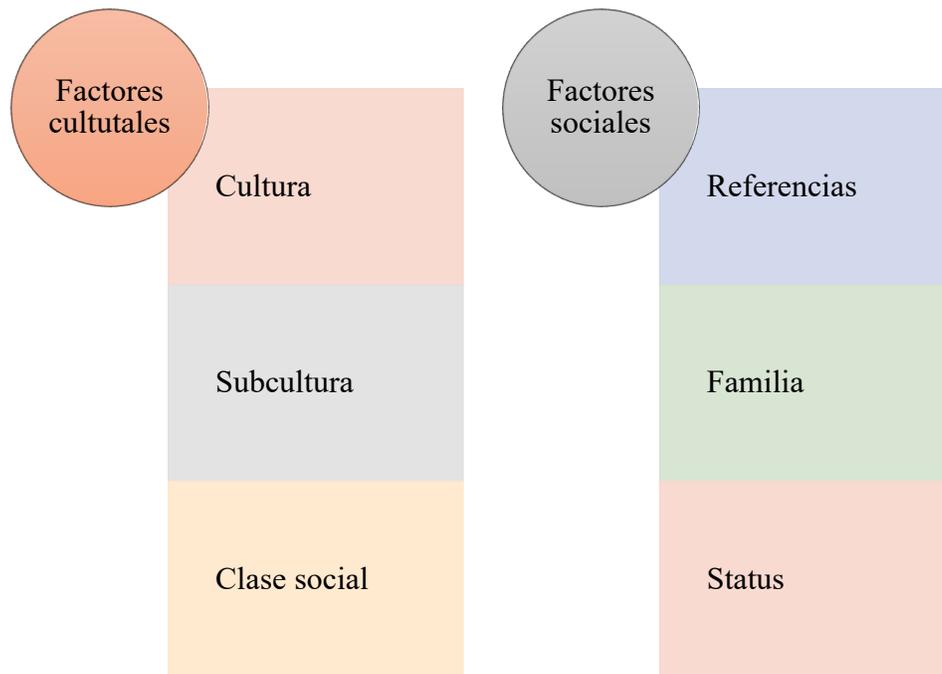


Luego que los expertos del departamento de mercadotecnia logren definir cuáles son los comportamientos del consumidor, es necesario que conozca los diferentes condicionantes internos y externos que pueden incluir en la decisión de compra a último momento. La importancia de conocer estos condicionantes, es establecer estrategias que ayuden a contrarrestar el impacto que puedan tener sobre los procesos de compras de los consumidores (Sotelo, 2018).

#### **Condicionantes externos:**

Están compuestos por aquellos factores que influyen en la decisión de compra de forma externa; es decir, son variables provenientes del entorno del consumidor:

**Figura 44:** Condicionantes externos del comportamiento del consumidor

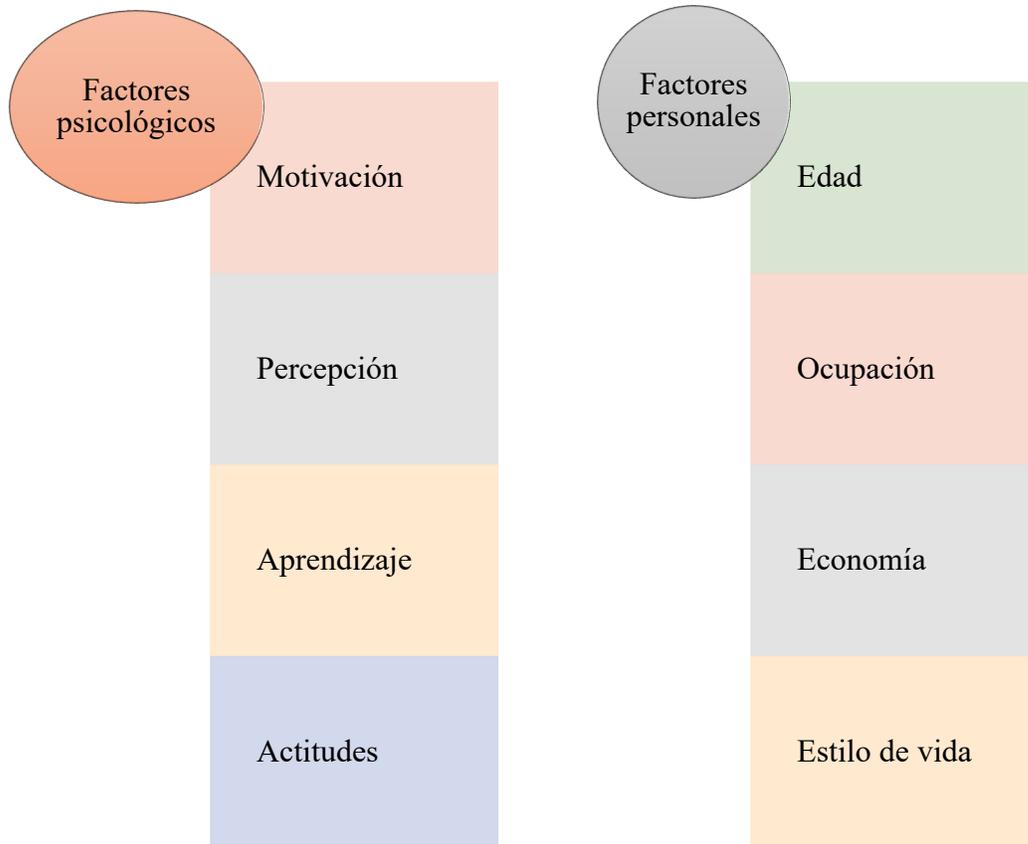


- **Factores culturales:** se refiere a las normas de convivencia y aceptación que tiene el consumidor dentro de un determinado grupo o comunidad. Por ello, es de suma importancia que la empresa diseñe y establezca productos o servicios que no vayan en contra de aquellas reglas o percepciones, esto influirá mucho en el consumidor al momento de comprar. Es decir, la sociedad o comunidad son quienes pueden llegar a determinar que puede o no puede comprar el consumidor.
- **Factores sociales:** hace referencia a las decisiones que toma el consumidor en base a la intervención directa de la familia, amigos, vecinos o compañeros de trabajo, son personas que están en interacción constante con el consumidor y pueden influenciar el proceso de compra. Otros elementos como los grupos sociales o religiosos pueden influenciar de forma indirecta, aunque no de forma impactante; sin embargo, ambos condicionantes pueden presionar para fortalecer la aceptación o rechazo hacia un producto.

### Condicionantes internos:

Se refiere a la necesidad o condiciones propias del consumidor, mismas que determinar el proceso de compra:

**Figura 45:** Condicionantes internos del comportamiento del consumidor



**Factores personales:** estos factores son de mucha importancia, son condicionantes de compra muy poderosos. Se evidencian cuando el consumidor empieza a considerar que el producto o servicio ofertado ayudará a mejorar su imagen personal, si ese es el caso será un cliente real y fiel. En cambio, si los resultados del producto son negativos, hará que el consumidor nunca vuelva a comprar ese producto o servicio.

**Factores psicológicos:** dentro de estos factores se evidencia la predisposición que posee el consumidor para responder de forma positiva o negativa a un determinado producto. Los factores psicológicos son los encargados de motivar a un consumidor sobre el proceso de compra, aquí también interfieren las experiencias adquiridas con productos de compras anteriores.

### **La psicología del consumidor**

“La psicología del consumidor es un área en la que se aplican teorías y modelos de la psicología básica para la descripción, explicación y predicción de la conducta humana en el contexto de mercados reales” (Maldonado & Pérez, 2019). Se la reconoce como un constructo teórico basado en los estudios de psicología para entender y comprender el comportamiento del consumidor actualmente.

Esta teoría tiene sus inicios en la llamada psicología industrial, se convirtió en una herramienta base para entender a un factor importante de la mercadotecnia, el consumidor. Watson, baso el enfoque de Pavlov usó la técnica del condicionamiento clásico en 1918 para lograr persuadir a un grupo de personas a comprar otros tipos de productos de aquella época, él consideraba que las personas podían cambiar de decisión de consumo por cualquier estímulo, entonces también podría persuadirlos para consumir solo un tipo de producto.

Desde eso momento se han realizado diversas investigaciones sobre la psicología del consumidor que puedan ser insertados en las técnicas de publicidad y marketing. Al mezclarse el área de la ciencia y el mercadeo ha sido posible contribuir con el desarrollo y posicionamiento de varias empresas, además de generar mejores servicios o productos para el consumo.

En la misma línea (Cevallos, Baquero, Lema, & Vera, 2018) confirman que “la psicología del consumidor es la disciplina que reflexiona sobre el comportamiento de los compradores con el objetivo de comprender qué factores son decisivos desde el punto de vista de la influencia y el impacto, para que un comprador opte por un producto en concreto y no por otro” (p. 38). Es un estudio de la organización mental del consumidor, con la finalidad de conocer sus expectativas, hábitos, credos y valores.

Por ello, al momento de desarrollar estrategias de marketing, es necesario conocer los diferentes constructos que van a impulsar a los consumidores a tomar una decisión de compra. La información obtenida de los estudios psicológicos hará que la empresa tome decisiones encaminadas en las necesidades del consumidor.

Para establecer una buena relación con el consumidor, la empresa debe conocer a fondo sus diferentes principios, mismos que definirán su comportamiento:

**Tabla 29:** Principios de la psicología del consumidor

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
<b>ASOCIACIONES</b>	Es necesario que la empresa siempre tenga presente que es lo que acompaña al producto, de esa forma se podrá generar asociaciones de manera involuntaria.
<b>AVERSIÓN A LA PÉRDIDA</b>	Se refiere a la emergencia que crean las empresas para dar a notar a sus consumidores la tendencia de no soportar perder algo que ganar algo.
<b>AUTORIDAD</b>	Es hacer que las personas con mayor autoridad tomen las decisiones por el consumidor, esta es una estrategia de venta muy útil.
<b>RECIPROCIDAD</b>	Funciona el hecho de crear relaciones donde el consumidor obtenga beneficios por comprar algún producto o servicio.
<b>RECUERDO</b>	Siempre es bueno dar una buena impresión al consumidor, de esa forma podrá mantener un buen recuerdo del producto y regresará por otro.
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	Hace que los clientes o consumidores establezcan ese valor hacia el producto o servicio que les satisface todas las necesidades.

### **El Marketing Mix**

El concepto de marketing mix o popularmente conocido como las 4'p es originario de dos personajes Borden inspirado en Culliton en 1948 reconoce una mezcla de

ingredientes para llegar a los clientes de manera eficiente, en aquel entonces la lista estaba compuesta por 8 factores del marketing. Ya en 1960 Mc Carthy y simplifica aquella lista a lo que la actualidad se conoce como las 4'p del marketing mix.

Entonces se define que el marketing mix es un conjunto de actividades enfocadas en la planificación y ejecución de actividades que logren un intercambio entre el producto y una unidad monetaria. En otras palabras, el marketing mix utiliza distintas herramientas para conseguir los objetivos de venta y penetrar en el mercado meta.

Kotler (2013) manifiesta que el marketing mix es un “conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” Citado por (Noblecilla & Granados, 2018).

### **Importancia del Marketing Mix**

Dentro de la empresa el marketing mix cumple un papel fundamental al momento de empezar el proceso de producción y oferta al público, ayuda a determinar diferentes factores que favorecerán a la compañía al momento de la venta. La importancia del marketing se ve reflejada en los siguientes beneficios para la empresa:

- La mezcla de marketing permite que la empresa se desarrolle de una forma sistémica para cumplir con las necesidades del consumidor.
- Ayuda a comprender de forma directa las necesidades y expectativas de los consumidores, es un instrumento de gestión sobre todo para las empresas que tienen un enfoque directo al cliente.
- Garantiza la rentabilidad y durabilidad de la empresa a lo largo del tiempo.
- Genera la oportunidad de alcanzar las metas establecidas por la empresa.
- Permite a los clientes conocer a la empresa y a sus diferentes productos o servicios.
- Brinda la seguridad y facilidad de volver adquirir el producto o servicio.

## Componentes del marketing mix

Como ya se lo mencionó, el marketing mix o también conocido como las 4'p, es una herramienta compuesta por cuatro factores que ayudan a penetrar en el mercado y ganar posicionamiento empresarial:

**Figura 46:** Componentes del marketing mix



### Producto

El producto es una propuesta de valor otorgada por la empresa a través de un bien tangible e intangible con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. Por lo general, la palabra “producto” se relaciona directamente con un objeto tangible que se puede adquirir en cualquier mercado; sin embargo, el producto va más allá que eso. Por ejemplo, al momento de comprar un televisor, no solo se compra el bien material, también con los servicios de garantía, servicio técnico y reparaciones que vienen incluido en el precio que paga el consumidor por aquel producto.

Bajo esta perspectiva, se entiende que el producto no solo es un bien físico o de servicio, también intervienen otros aspectos como:

- Los acontecimientos sociales que también son concebidos como productos
- Las experiencias vividas en determinados lugares
- Las personas que son representaciones de marcas o modelos
- Los lugares a visitar
- Las empresas que intentan promocionar su marca.

Entonces, se puede inferir que un producto es un bien que puede ser ofertado en un determinado mercado para obtener la atención de los consumidores y que ellos procedan con el proceso de compra, consumo y satisfacción. También se incluyen servicios que ofertan aquellas entidades que no dan un bien representativo, pero que garantizan la satisfacción de los consumidores.

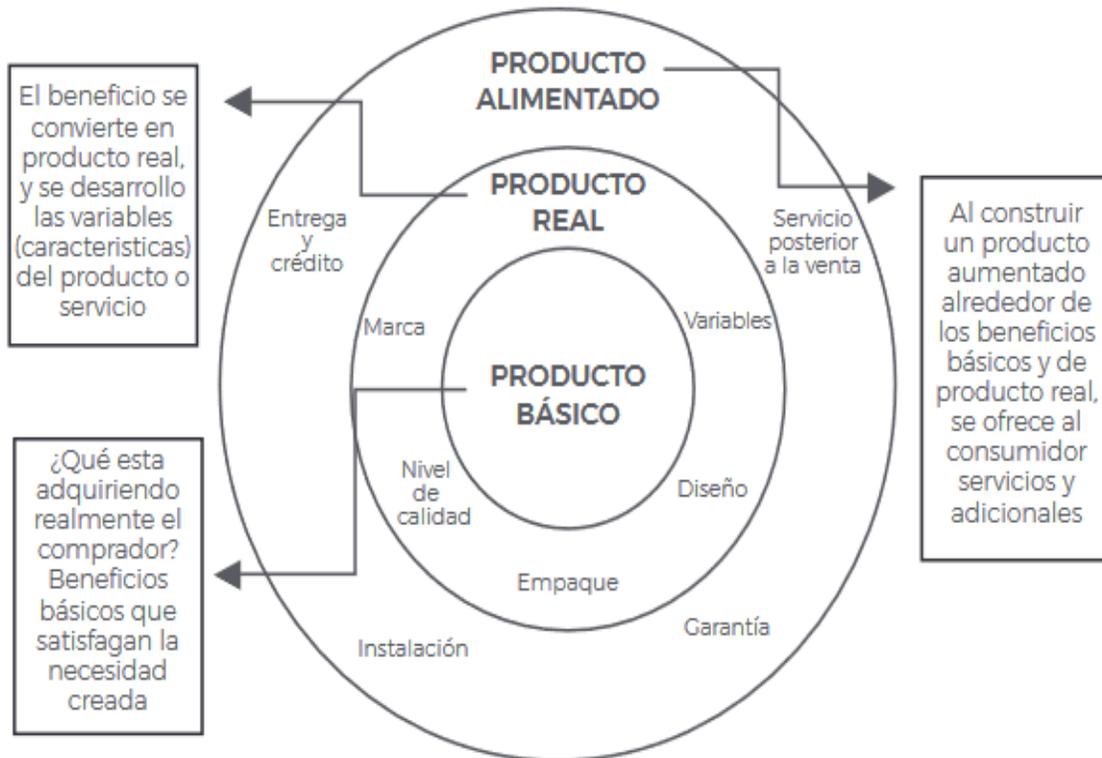
### **Características del producto**

De acuerdo con lo expuesto por (Noblecilla & Granados, 2018) el producto, ya sea este tangible o intangible debe contener nueve características, claro está que siempre estas particularidades van a depender de la naturaleza de los bienes:

- Núcleo: hace énfasis a las propiedades técnicas del producto.
- Calidad: valoración que le da el cliente de acuerdo a componentes del núcleo.
- Precio: es la unidad monetaria establecida para adquirir ese bien.
- Diseño: es el medio de identificación del producto y la empresa.
- Marca: permite recordar e identificar con facilidad a los productos.
- Servicio: atribuciones adicionales que vienen incluidas en el producto y que lo diferencia de los demás.
- Imagen: la expresión que tiene el cliente sobre el producto, misma que se genera de forma directa o indirectamente.
- Imagen de la empresa: las definiciones propias del mercado que intervienen de forma directa e indirecta en las decisiones del consumidor.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el marketing con respecto a los criterios del producto, es que estos pueden cambiar en cada consumidor, por eso, es

importante que la empresa vaya acorde a las necesidades de los consumidores y del propio mercado, solo así obtendrá la aceptación del producto o servicio.



**Figura 47:** Niveles de los productos y servicios

### Niveles de los productos

Los expertos en marketing, encargados del diseño de un producto deben pensar en la planificación de los mismos basado en tres niveles:

- **Productos básicos:** es aquel que está enfocado en las necesidades inmediatas de los consumidores.
- **Productos reales:** se deben desarrollar las características de los productos o servicios hasta el punto de convertirlos en realidad.
- **Producto aumentado:** es el ofrecimiento de servicios o productos adicionales como parte del producto principal.
-

## **Clasificación de los productos**

Existen diferentes categorías de los productos ofertados en un determinado mercado:

- **Productos de consumo:** son aquellos que los consumidores compran de acuerdo a sus necesidades, son los productos de compra frecuente. Los productos de consumo se caracterizan por ser consumidos sin necesidad de la industrialización.
- **Productos duraderos:** son aquellos que se adquieren de forma cotidiana y que tienen un largo tiempo de vida útil.
- **Productos no duraderos:** son aquellos que tienen poco tiempo de vida útil como las frutas o legumbres.
- **Productos de conveniencia:** se caracterizan por ser adquiridos de forma regular.
- **Productos de elección:** son aquellos a los que se comparan con otros durante el proceso de compra.
- **Productos especiales:** son aquellos a los que el consumidor les otorga toda su economía con tal de adquirirlos: autos.
- **Productos no buscados:** son aquellos que son adquiridos sin previa planificación y que no cubren una necesidad inmediata.
- **Productos industriales:** son bienes que utilizan las empresas para producir otro artículo.

## **Línea de productos**

Son un grupo de productos que se son expuestos a la venta y se encuentran organizados de acuerdo a la satisfacción que ofrecen o porque comparten características en común, en Ecuador existen varias líneas de productos como:

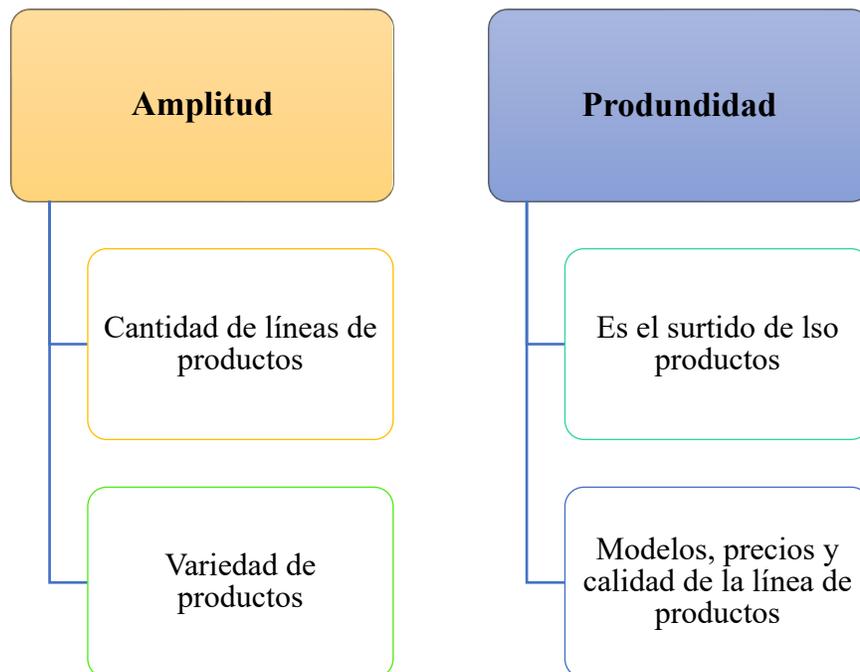
- Línea blanca
- Línea de electrodomésticos
- Línea de comestibles
- Línea de cosméticos
- Línea de bebidas

Todas estas líneas están compuestas por una gama de productos que comparten características o funciones similares.

### **Mezcla de productos**

La mezcla de productos está caracterizada por dos dimensiones de clasificación: amplitud y profundidad.

**Figura 48:** Mezcla de productos



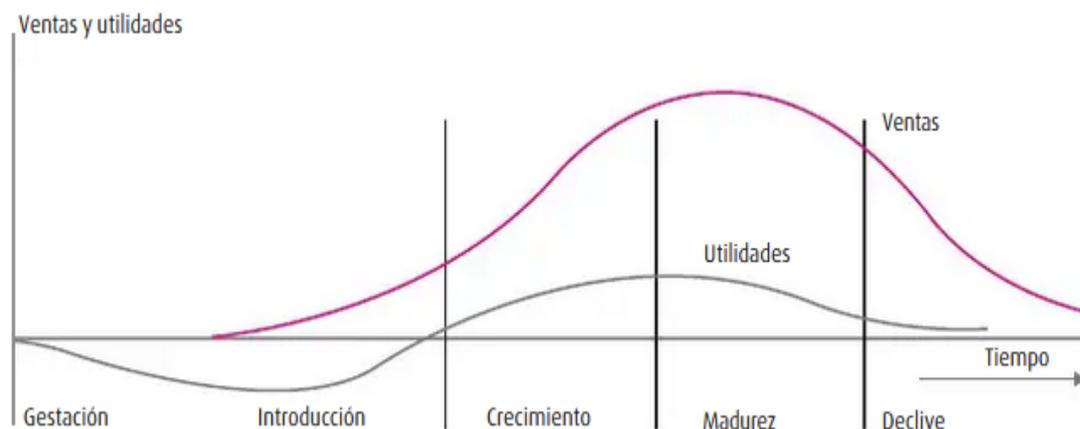
Existen varios acontecimientos que pueden causar una alteración o cambio en la mezcla de productos:

- Los cambios en los gustos y necesidades hacen que la empresa altere la mezcla de productos.
- Por el poder de compra de los consumidores, se pueden ampliar o reducir los segmentos de mercados.
- Los comportamientos de consumidores frente a las líneas de productos.

Las líneas de productos pueden aumentar o disminuir de acuerdo a las expectativas del mercado, el aumento se da gracias a la integración de un bien de gran acogida con la finalidad de incrementar las ventas.

## Ciclo de vida de los productos

**Figura 49:** Ciclo de vida de los productos



**Introducción:** es el momento en que la empresa incorpora el producto al mercado, se caracteriza por tener pocos niveles de venta y altos costos de promoción. En este proceso todos los esfuerzos de incorporación el producto debe centrarse en motivar a los consumidores a probar el producto y luego el consumo progresivo.

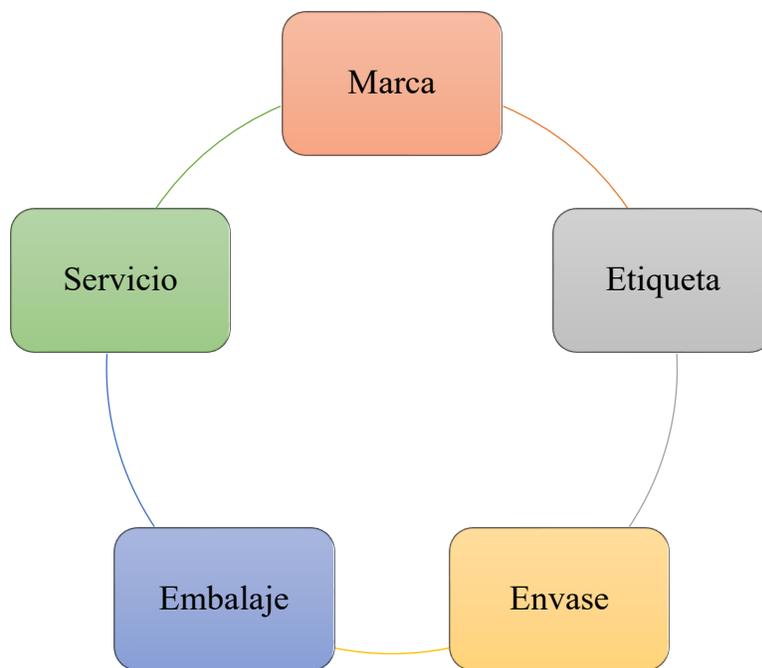
**Crecimiento:** este proceso se caracteriza por la aceptación del bien dentro del mercado, además de un aumento notable en la curva de venta y beneficios. La empresa puede notar que se encuentra en el producto se encuentra en este proceso porque la competencia aumenta y se incorpora en otros segmentos de mercados.

**Madurez:** el producto que es estable dentro del mercado y se reducen las utilidades ya que los costos de producción se parecen a los precios. En esta etapa la empresa puede mostrar los diferentes usos que se le otorga al producto y el refinanciamiento de este.

**Declive:** como todo llega a su tiempo, los productos también. En esta etapa se evidencia una reducción considerable de los niveles de venta, pues es momento que la empresa empiece a reemplazar estos productos viejos por unos nuevos.

Otros aspectos importantes que intervienen en el producto, son aquellos que producen interés en el bien ofertado. Estos aspectos intervienen de forma directa en las decisiones de compra por parte del consumidor:

**Figura 50:** Aspectos importantes de la fabricación de un producto



### **Precio**

De acuerdo con la economía, el precio, la utilidad y el valor son definiciones relacionadas. “La utilidad es el atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer deseos; mientras que el valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio; el precio es el valor expresado en moneda” (Fischer & Espejo, 2011). Es decir, el precio es la cantidad de dinero que necesita un consumidor o cliente para adquirir un bien o servicio.

El precio otorga al consumidor además del producto, los beneficios adicionales que este trae consigo: la marca y la imagen de la empresa, la garantía. El precio del producto por lo general es el factor determinante en la decisión de compra.

El objetivo del precio es ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa, por ello, es necesario analizar los costos de producción antes de establecer el precio de los productos. Otro propósito del precio de un producto o servicio es brindar confianza a los consumidores, pues si es muy bajo puede confundirse con baja calidad, y, si es muy alto, puede que no tenga mucha acogida en un determinado segmento del mercado.

### **Características del precio**

Dentro del marketing mix, las características que se le atribuyen al precio son:

- Es un factor bastante flexible, se puede adaptar a las necesidades del mercado y de la empresa.
- Es una herramienta que genera competitividad.
- Interfiere en la oferta y la demanda.
- Proporciona ingresos a la empresa
- Puede repercutir psicológicamente en los usuarios.
- Puede ser la única información disponible en el proceso de compra.

### **Métodos de fijación de precio**

La empresa al momento de fijar el precio a los productos o servicios debe tener en consideración varios aspectos:

- Precio muy bajo: el consumidor aceptará la idea que no obtendrá beneficios de ese producto.
- Precios muy altos: no se generará demanda.

Entonces, la empresa fija los precios de utilizando un método que ayude a acentuar los costos de producción, el valor recibido por el cliente y los precios de la competencia.

**Precio basado en el costo de producción más utilidad:** se asigna un precio luego de la sumatoria de los costos fijos y variables, y la determinación de un margen de rentabilidad.

**Precio basado entre la oferta y demanda:** esto se da con producto que pueden mover la curva de oferta y demanda, pues el precio va a estar acorde a las solicitudes y ofrecimientos de la empresa y el consumidor dentro del mercado.

**Precio basado en la competencia:** para llevar a cabo este método la empresa debe conocer con exactitud los precios de la competencia, sobre todo de la competencia directa. El precio bajo este método se puede fijar bajo tres formas: precios iguales a la competencia, precios por encima de la competencia, precios por debajo de la competencia.

**Precio basado en la demanda:** para ello primero se necesita realizar análisis del mercado, sobre todo la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por un determinado producto. Luego de ello, se establecerá precios que cubran los costos y generen ganancias.

En resumen, son varios los factores o métodos que ayudan a la empresa en la fijación de precios, lo importante es tener en cuenta el segmento del mercado y el poder adquisitivo del mismo para ofertar un determinado producto con un determinado precio. Todo ello va a repercutir en la empresa de forma directa, el precio puede ser el determinante de la continuidad o caída de la empresa dentro del mercado.

## **Plaza**

Se refiere a la forma en que la empresa hace llegar el producto al consumidor, con los mejores precios y en un tiempo óptimo, es la cuarta P del marketing mix, también es conocida como distribución.

De acuerdo con Kotler, una vez que los productos pasaron el proceso de fabricación y la asignación de precios, es necesario identificar las plazas o lugares donde van a ser exhibidos al consumidor, los productos deben estar en lugares y momentos adecuados, de esa forma se verá reflejado un correcto proceso de marketing

mix. En este proceso intervienen los canales de distribución y los medios de transportes que se utilizaran para la respectiva logística del producto.

### **Canal de distribución**

Son todos los medios que utiliza la empresa para hacer llegar los productos a los consumidores finales; es decir, todos los medios o elementos que se usan con la finalidad de acercar al consumidor final con el producto.

Otro concepto similar es que el canal de distribución “son individuos o empresas que participan en el proceso que permite hacer disponible un bien o servicio para su uso o consumo por los consumidores finales en el caso de producto de consumo” (Noblecilla & Granados, 2018, pág. 86). Los canales de distribución son los grandes generadores de satisfacción en el consumidor, pues gracias a las buenas elecciones de las vías de distribución el producto llega a manos del cliente en excelentes condiciones.

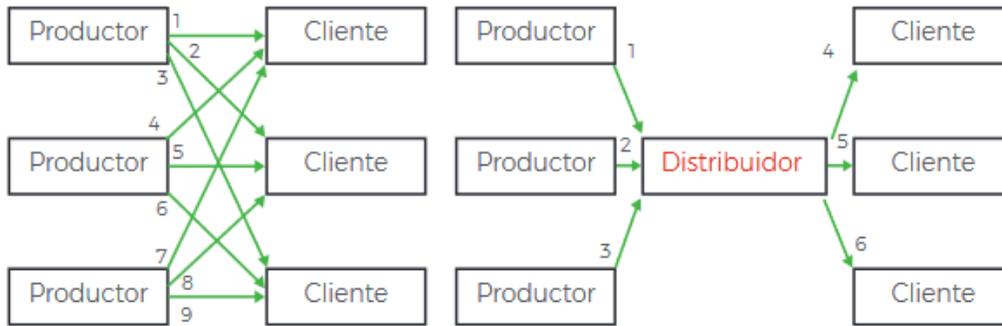
### **Importancia de los canales de distribución**

Las empresas al momento de fabricar un producto o servicio se ven en la necesidad de encontrar quien ayude a distribuir los bienes fabricados, pues sería un proceso agotador el hecho de que el mismo productor entregue los bienes al consumidor final, por ello, existen varios componentes en los canales de distribución:

- **Mayoristas:** son las personas que tienen mayor poder adquisitivo y compran en grandes cantidades los productos directos al fabricante para venderlas a los minoristas o a otro mayorista.
- **Minoristas:** es aquel que cuenta con poco capital y compra insumos al mayorista y los vende directo al consumidor final generando cierta rentabilidad para su negocio.

Con esta intervención de los participantes de los canales de distribución le es más fácil para la empresa marcar posicionamiento en el mercado y aumentar los niveles de ventas.

**Figura 51:** Importancia de los canales de distribución



### **Tipos de canales de distribución**

La empresa o productor cuenta con la posibilidad de elegir entre dos tipos de canales de distribución:

- *Canal directo:* no existen intermediarios entre el productor y el cliente final, los productores venden directo al cliente.
- *Canal indirecto:* las empresas para vender sus productos necesitan de la intervención de otras personas conocidas como intermediarios, estos pueden ser los mayoristas o minoristas.

### **Promoción**

Es el último paso del marketing mix, en esta fase la empresa se encarga de dar a conocer información sobre el producto o servicio que ofrece, se reconoce por ser el primer contacto que tiene el bien producido con el consumidor. Intervienen las formas básicas de comunicación: emisor y receptor, el primero transite todos los datos sobre los productos o servicios. El receptor es el consumidor, es quien recibe la información y la asimila para luego tomar una decisión de compra.

Este proceso de transmitir información se puede desarrollar por diferentes medios: personales o impersonales, la finalidad de este proceso es incentivar o aumentar los niveles de demanda.

Dentro del proceso de marketing mix, la promoción tendrá como finalidad “informar acerca de la existencia del producto dando a conocer sus características, ventajas y

necesidades que satisface” (Noblecilla & Granados, 2018); y a la vez, la comunicación será la encargada de recordar a los clientes reales y potenciales sobre la existencia de dicho producto o servicio, evitando así que estos consumidores busquen la opción del producto competencia.

La promoción de venta es una estrategia del marketing mix que ayuda a la penetración de mercado, es un proceso que se realiza de forma personal y directa con el consumidor, de tal forma que se genere ese incentivo de compra por el producto ofertado. Existe dos clasificaciones de las estrategias de promoción de ventas:

- **Promoción de venta a consumidores:** son las actividades que realiza la empresa para motivar e incentivar el deseo de compra en los clientes finales, para conseguirlo pueden utilizar varios elementos: cupones, premios, muestras, concursos, sorteos, etc.
- **Promoción de venta a comerciantes:** es el impulso que se brinda a los distribuidores a vender de forma agresiva un determinado producto o grupo de productos, para conseguirlo la empresa puede valerse de: vitrinas, exhibidores, etc.

Con respecto a la comunicación, proceso que también forma parte de la promoción, es necesario esclarecer los instrumentos que intervienen y el proceso que cumple para llegar al consumidor con toda la información con respecto a un producto:

**Proceso de comunicación:** dentro del marketing el proceso de comunicación cumple con las mismas funciones que en cualquier otra área, se empieza por un emisor que en este caso sería un vendedor, un receptor o consumidor. El emisor será la persona encargada de emitir un mensaje que cuente con los códigos necesarios para poder entender su finalidad, este mensaje viajará a través de medios que ayudarán a decodificar el mensaje.

**Instrumentos de la comunicación:** en el proceso de comunicación se puede utilizar cualquiera de estos instrumentos: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal o el marketing directo.

## **Estrategias de Marketing**

Dentro del marketing las estrategias son consideradas las herramientas principales que ayudan a conseguir los objetivos previamente establecidos. Se diferencia de las tácticas, pues las estrategias son la forma macro de que es lo que tiene que realizar la empresa a lo largo del tiempo para alcanzar las metas, pueden considerarse como políticas para algunos procesos dentro de la mercadotecnia.

Las estrategias de marketing deben ir a la par con las decisiones y objetivos corporativos, además deben cumplir con tres requisitos primordiales:

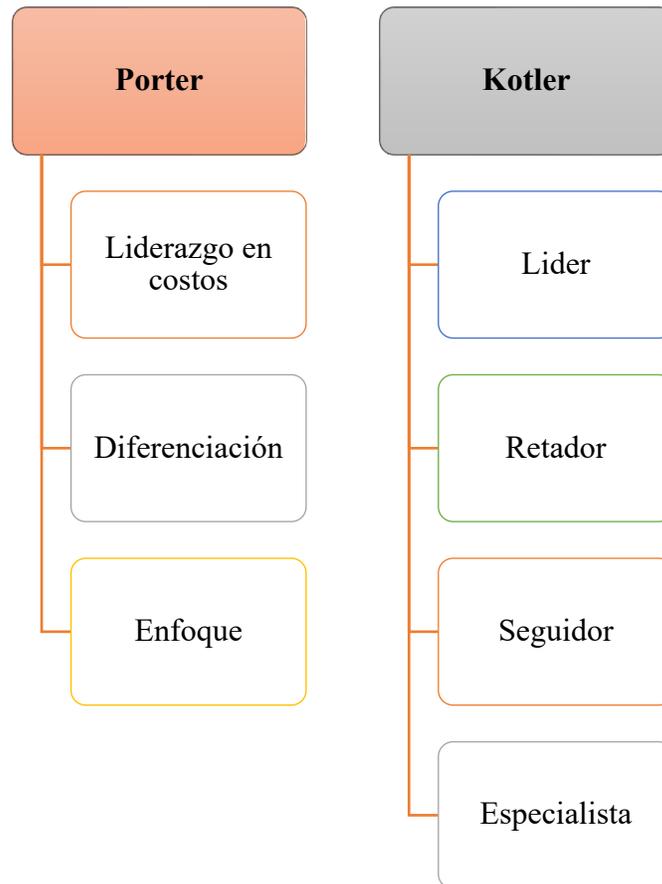
- Deben ser flexible y adaptarse a las variantes del mercado y las necesidades de la empresa.
- Ser realista frente a la situación actual de la empresa, para ello se debe considerar los recursos disponibles.
- Estar a la par con la misión, visión y objetivos empresariales.

Al momento de redactar una estrategia, se debe enfocar los esfuerzos en un solo objetivo, de esa forma se evitarán errores y malas interpretaciones sobre lo que se pretende alcanzar. Es importante determinar dentro de las estrategias las tácticas a utilizar para obtener los objetivos planificados.

## Estrategias competitivas

Existen dos autores relevantes que destacan diferentes estrategias competitivas: Kotler y Porter.

**Figura 52:** Estrategias competitivas



### 7.9.1.1 Estrategias competitivas de Michael Porter

Porter creó estas estrategias como tácticas defensivas u ofensivas que puede realizar una empresa para hacerle frente a la competencia y ganar posición dentro del mercado (Contreras E. , 2017). Porter propone tres estrategias competitivas que ayudarán a la organización a mejorar su condición dentro de la industria:

- **Liderazgo en costos:** una popular estrategia que dio frutos a finales del siglo XX, consiste en mantener los precios más bajos en relación a la competencia, de esa forma se puede generar un incremento en los niveles de venta encaminada a

obtener márgenes de ganancia por encima de lo estipulado. Para ello, los competidores deberían gozar de eficiencia y recurso monetario que le permitiera mantener este liderazgo en costo; por lo general, esta estrategia requiere de la participación constante del mercado o establecer otra ventaja competitiva.

- **Diferenciación:** el elemento principal de esta estrategia está marcada en la necesidad de crearle al producto o servicio algo distinto que la diferencie de los demás productos en el mercado. La diferenciación es considerada como una de las estrategias de protección que ayuda a mantenerse a la empresa dentro de la industria. Esta estrategia requeriría de ciertos sacrificios por parte de la empresa, entre ellos: la fuerte inversión en investigaciones y la posición en el mercado.
- **Enfoque:** esta estrategia permite a la empresa enfocarse en un mercado meta al cual se le puede ofertar mejores productos o servicios que satisfagan sus necesidades y deseos de compra. Es considerada una de las mejores estrategias competitivas, pues brinda seguridad a la empresa y al consumidor de la calidad del producto, esto en comparación con las industrias que prefieren enfocarse en un mercado más amplio.

### **Estrategias competitivas de Philip Kotler**

Kotler se enfoca en la participación dentro del mercado, por ello, establece cuatro tipos de estrategias:

**Líder:** esta estrategia tiene su aparición en las primeras fases del ciclo de vida de los productos, se caracteriza por los constantes ataques de las empresas competidoras al líder del mercado. Para mantener ese liderazgo la empresa tiene que sumar todos los esfuerzos en desarrollar el mercado, encontrar nuevos usos al producto existente, incrementar la cantidad de cliente, desarrollar la demanda local y global.

**Retador:** se caracterizan por ser estrategias agresivas que tiene como finalidad establecerse en el puesto del líder, suelen ser usadas por las organizaciones que ocupan el segundo y tercer puesto dentro del mercado. Una empresa que decida utilizar la estrategia del retador puede aplicar tres formas de ataque: agredir al líder, agredir a las empresas que no estén cumpliendo con las expectativas de los clientes, agredir a las empresas locales que no cuenten con el financiamiento suficiente.

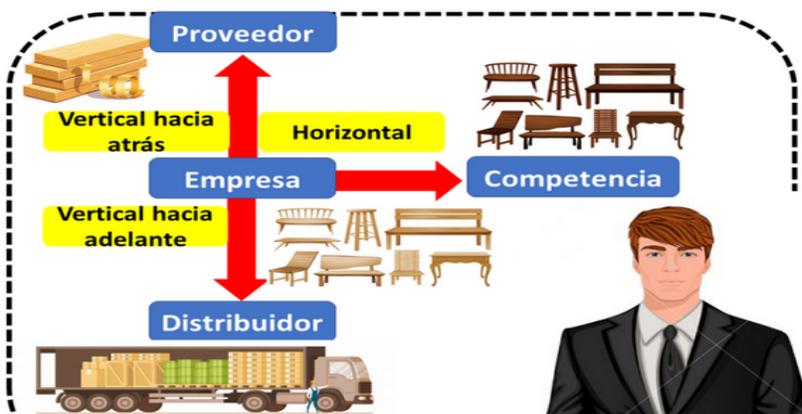
**Seguidor:** esta estrategia se caracteriza por saber compartir de forma consciente la participación dentro del mercado, se da en un proceso de adaptación a la conducta del líder. No se considera una competencia desleal, más bien, la intención es presentar ofertas similares, de tal forma que se da estabilidad a las necesidades de la empresa y su posición.

**Especialistas:** son empresas que buscan satisfacer las necesidades de los nichos de mercados, pues cuentan con poco capital para competir con el líder de la industria. Prefieren enfocarse en los deseos y expectativas de un reducido número de consumidores, esto les garantiza mantenerse dentro del mercado por un periodo de tiempo considerable.

### Estrategias de Integración

Se trata de estrategias que permiten a la empresa obtener más control y posición dentro del mercado, esto se da porque cada vez la competencia se vuelve más intensa y las empresas tienen que luchar estratégicamente para mantenerse en el mercado (Mercado & Monzón, 2018). Existe tres tipos de estrategias de integración:

**Figura 53:** Tipos de integración



#### Integración vertical hacia atrás:

Este proceso se da cuando la empresa quiere tener control sobre los proveedores, pues son quienes proveen a la organización de materia prima. Aplicando este tipo de estrategia la empresa asegura mayor eficiencia en los procesos de producción y

mayor calidad en el producto. Algunas de las ventajas que ofrece este tipo de integración son:

- Mantener costos más bajos en el mercado
- Asegurar la calidad de la materia prima
- Ofrecer un producto de calidad
- Tener la materia prima en el momento y lugar exacto, de esa forma se mejoran los tiempos de producción

### **Integración vertical hacia delante:**

Las empresas utilizan este tipo de estrategia cuando desean aprovechar los procesos de logística que utilizan sus distribuidores, la intención de esta integración es fusionarse con las empresas repartidoras para asegurar que los productos lleguen a sus plazas de forma eficiente. Ventajas para la empresa que utiliza la integración vertical hacia delante:

- El servicio post venta es de mejor calidad
- Permite conocer el comportamiento del consumidor
- La relación con el cliente se mejora, esto debido a la cercanía que se ofrece

### **Integración horizontal:**

Con la estrategia de integración horizontal las empresas pueden asegurar mayor participación en el mercado, esto porque se fusionan con otras empresas con la finalidad de ganar la confianza y convertirse en accionista para tomar las mejores decisiones más importante para la empresa. Esto se realiza cuando la intención es crecer y aprovecharse de las economías de escala. Las ventajas que ofrece la integración horizontal son:

- Reduce el impacto del ataque de la competencia
- La empresa aumenta el poder de negociación
- Los plazas o canales de distribución se amplían

## **Elementos de Promoción para la pequeña y mediana empresa**

La promoción es uno de los elementos de las 4'p del marketing mix, el objetivo de este pilar fundamental de mercadeo es motivar la compra en los consumidores. Para que ese proceso de compra se efectúe positivamente la empresa debe conocer las necesidades y deseos del mercado en el que se establece.

Todo este proceso de promoción también se basa en un sistema de comunicación eficiente, es necesario que las empresas utilicen los medios de difusión adecuados de tal forma que el mensaje no se distorsione y cause el efecto deseado. La promoción y comunicación en el mercadeo, no son otra cosa que el proceso que busca los medios para dar a conocer al consumidor toda la información sobre un determinado producto y los beneficios que le otorgaría al consumirlo.

La promoción se da siempre en la fase inicial del ciclo de vida del producto y también en el declive. En ambos aspectos la intención es fortalecer el interés de compra en el consumidor.

En las pequeñas y medianas empresas la forma de promoción puede cambiar un poco; sin embargo, es necesario que escojan bien los elementos con los que se van a incursionar en el mercado para promocionar sus productos o servicios (López, López, Mendoza, & Coronado, 2016). Las herramientas más utilizadas por las PYMES en la promoción son:

**Publicidad:** la ventaja de no ser una empresa tan grande, hace que se enfoque en las necesidades de un segmento del mercado, por ello se le es fácil conocer sus expectativas. Con esta información las empresas pueden diseñar un mensaje atractivo donde se exponga los beneficios que ofrece el producto ofertado.

**Concursos:** la intención de esta herramienta es motivar la recompra en los clientes potencial, es una forma de hacer captar y fidelizar mercado.

**Correo:** es una forma de realizar mercadeo personal, pues hará sentir tan importante al cliente con un mensaje personalizado que lo motive a comprar.

**Muestras:** ofrecer pequeñas muestras para que los consumidores conozcan al producto.

**Cupones:** una de las herramientas infalibles son los cupones, motivan el proceso de compra y recompra del producto.

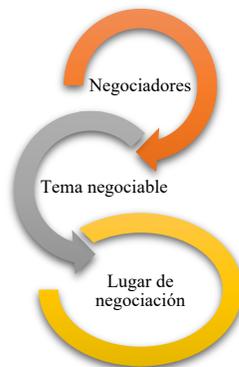
### **Elementos de negociación**

La negociación es un proceso donde dos o más parte involucradas llegan a un acuerdo sobre un determinado tema. Independientemente del modelo de negociación que se aplique, el estilo de la comunicación es lo más importante.

De acuerdo con la definición de la RAE, el término negociación se refiere al proceso de comercializar y tratar por medio de la compra o venta un intercambio de bienes. También la reconoce como el manejo efectivo de diferentes puntos de vista entre dos partes afectadas con la finalidad de llegar a un acuerdo. Para que la negociación se realice de forma eficiente, debe existir la voluntad de negociar por parte de ambas partes, de no ser el caso la situación en conflicto puede empeorar o no se puede llegar a cerrar un contrato. Dentro del proceso de negociación las partes involucradas deben tener puntos de vista diferentes o bienes que el otro no posee y que necesita para cubrir sus necesidades (Masache, 2016).

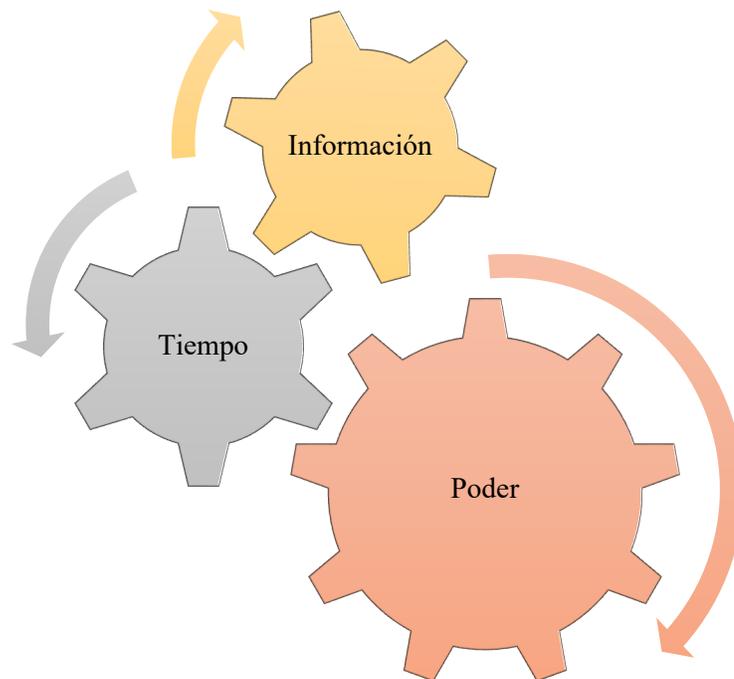
Los componentes de una negociación, sin importar el modelo a aplicar son los siguientes:

**Figura 54:** Componentes de la negociación



Los elementos de la negociación están presentes de forma intrínseca y depende mucho de los negociadores la forma en la que los utilicen a su favor o en contra:

**Figura 55:** Elementos de la negociación



**Información:** todos los datos que se pueda recolectar sobre el tema a negociar, esto ayudará a ambas partes a tomar las mejores decisiones y aumentar la seguridad en la negociación.

**Tiempo:** dentro de este elemento se reconocen las circunstancias en las que va a ocurrir la negociación, involucra contextos locales, globales y mundiales. Es importante considerar este elemento ya que ayudará a sacar ventaja a las partes interesadas.

**Poder:** este es el elemento principal de toda negociación, otorga a uno de los negociadores una ventaja que le ayudará a conservar sus puntos de vista a favor. En otras palabras, de los 14 estilos de poderes que existe, la primacía es que ayudará a inclinar la balanza a favor de quien posea algún tipo de poder.

## La Actividad de Ventas

Luego que se ejecuta el proceso de Marketing mix, es necesario empezar con el proceso de venta; para ello, la empresa debe seleccionar la mejor forma de llegar al consumidor. El proceso de venta se desarrolla a través de una red de vendedores, agentes o distribuidores, esto se vuelve algo complejo para las empresas que recién están empezando sus actividades en el mercado (Arechavaleta, 2015).

Las ventas se constituyen de todas las actividades que realiza la empresa para incentivar el deseo de compra en los consumidores, técnicamente es el acto de negociar con el mercado los beneficios que ofrecen los productos o servicios ofertados.

Existen varios tipos de ventas donde la finalidad es intercambiar un producto o servicio por una cantidad de dinero o precio, existen dos formas de realizar venta: las directas e indirecta. Indistintamente de la forma de venta, se puede aplicar los siguientes estilos:

**Figura 56:** Tipos de venta



Para ejecutar cualquiera de este tipo de venta, el mercado debe contener las siguientes exigencias:

- Posibles compradores

- Un vendedor que conozca el producto y sea bueno con la comunicación e interrelaciones

### **Evaluación de los resultados de ventas**

Dentro del proceso de venta se ejecutan varias actividades que persiguen un solo objetivo, cerrar la compra. Dentro de estos procedimientos la evaluación de los resultados de ventas es muy importante, pues definirá si las estrategias utilizadas son las correctas o no (Da Silva, 2020).

Al momento de evaluar los niveles de ventas, la empresa directamente estaría analizando la fuerza de venta, pues son este grupo de colaboradores los que de una forma u otra llega al cliente con la información necesaria para incentivar la compra. Entonces, la fuerza de venta es el representante de la empresa para crear, persuadir y conservar la demanda actual.

Existen varios factores por medio de los cuales la empresa puede evaluar el desempeño de la fuerza de venta y por ende los niveles de venta:

**Nuevos clientes:** se considera la capacidad que tuvo la fuerza de venta en atraer nuevos o potenciales clientes. Esto se puede evidenciar en los niveles de venta en un determinado periodo.

**Retención del cliente:** este es uno de los elementos importantes de la evaluación, pues permite conocer si la fuerza de venta está utilizando estrategias de venta acorde a las necesidades de los clientes, de no ser el caso, el cliente va a buscar a la competencia que le ofrezca lo que él necesita.

**Vendedor:** para evaluar las ventas, también se puede empezar por valorar las ventas realizadas por cada colaborador, esto se refleja por medio del desempeño de cada uno de ellos en un determinado tiempo. Por eso, es indispensable que el departamento de ventas atribuya metas periódicas a alcanzar, de esa forma se podrá evaluar si el desempeño fue correcto o no.

**Tiempo de respuesta:** la fuerza de venta es la encargada de responder a las solicitudes de información que realizan los clientes potenciales, por eso es necesario

que el tiempo de respuesta sea inmediato, de esa forma el cliente sentirá que se le brinda la importancia necesaria y optará por consumir el producto ofertado.

La evaluación de los resultados de ventas en PYMES manufactureras es esencial para comprender el rendimiento comercial y realizar ajustes estratégicos cuando sea necesario, debe ser un proceso continuo y adaptativo. La información recopilada debe utilizarse para tomar decisiones informadas y ajustar estrategias según sea necesario para mejorar la eficacia y la rentabilidad a largo plazo.

## **Glosario**

**La rentabilidad.** - se trata de generar ingresos, como también de administrar eficientemente los costos y los recursos para garantizar que la empresa pueda mantener y aumentar su margen de ganancia a lo largo del tiempo.

**Estrategias de integración.**- Se trata de estrategias que permiten a la empresa obtener más control y posición dentro del mercado, esto se da porque cada vez la competencia se vuelve más intensa y las empresas tienen que luchar estratégicamente para mantenerse en el mercado (Mercado & Monzón, 2018).

**Gestión Estratégica.** - es un proceso integral que implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias para lograr los objetivos a largo plazo de una organización. Esta disciplina es esencial para garantizar que una empresa pueda adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

**La competitividad.** - se refiere a la capacidad de una empresa, industria o país para ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades del mercado de manera más eficiente y efectiva que sus competidores. Es un concepto clave en el ámbito empresarial y económico y abarca varios aspectos.

**Los Recursos Humanos (RRHH).** - son un componente fundamental en cualquier organización y se refieren al conjunto de personas que forman parte de una empresa, institución o entidad. La gestión de recursos humanos abarca una amplia variedad de funciones y actividades destinadas a maximizar el rendimiento y el aporte de los empleados a los objetivos organizacionales.

**Pymes manufactureras:** Pymes manufactureras desempeñan un papel vital en la economía global, y su éxito está vinculado a la innovación, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

## **Fuentes bibliográficas**

- Álvarez, A., Figueroa, M., & Peñafiel, J. (2020). La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones. *FIPCAEC*, 62-87.
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de comercialización. *Tendencias de Innivación en la Ingeniería de Alimentos*, 169-195.
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., & López, D. (2021). La importancia del diagnostico estrategico en las organizaciones. *Economias CUC*, 243-255.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Castillo, K., & Hernández, E. (2018). *Matrices de análisis estretégico en la toma de decisiones*. Managua: Universidad Nacionak Autónoma de Nicaragua.
- Cevallos, A., Baquero, C., Lema, L., & Vera, N. (2018). *Psicología del consumidor*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estreategica en el entorno actual. *Revista El buzón de Paciolo*, 5-12.
- Contreras, E. (2017). *La ventaja copetitiva de Michael Porter*. Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Contreras, F., & Matos, F. (2015). *Gestión estratégica en Unidades de Información: planeamiento*. Lima: Oscar Ricardo Retamozo Ramos Ediciones.
- Corona, M. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios. *Contaduría y administración*, 103-122.
- Corrêa, C., Sugahara, C., & Rodrigues de Sousa, J. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias Brasileñas. *Invenio*, 65-84.
- Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona: Profite editorial.
- Da Silva, D. (2020). *5 mètricas para evaluar la fuerza de ventas*. México: Zendesk.

- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGrawHill.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estreatégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 16-30.
- García, M., & Portocarrero, D. (2019). Metodologías y herramientas de calidad para el mejoramiento continuo en las organizaciones. *Universidad Santiago de Cali*, 1-13.
- García, T., & Cano, M. (2013). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. *Investigadoras de I.I.E.S.C.A.*, 84-99.
- González, J., Rodríguez, M., & Moreno, L. (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombi. *Entramado*, 106-124.
- Guerrero, E. (2018). *El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016*. Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Universidad Libre de Colombia*, 179-195.
- Jara, M. (2017). El método de las 5s: su aplicación. *Universidad Tecnológica ECOTEC*, 167-180.
- Jarquín, A., & Palacios, J. (2015). *Diagnostico estrategico de las pequeñas y medianas empresas del Departamento de Matagalpa, año 2014*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

- Jiménez, A. (2018). Pensamiento estratégico y gestión organizacional: claves para el análisis y diagnóstico de entorno competitivo. *Revista Universitaria Ruta*, 68-83.
- León, C., Méndez, A., Rodríguez, I., Lópe, B., Quessada, L., & Nicolau, E. (2019). Primeros pasos para implementar un sistema de gestión de la calidad en la universidad médica. *Achivo Medico Camaguey*, 748-760.
- López, L., López, M., Mendoza, L., & Coronado, A. (2016). La importancia del uso de la mercadotecnia en las micro y pequeñas empresas para lograr ventaja competitiva; ciudad de Juárez Chihuahua. *Ecorfan*, San Juan del Río.
- Maldonado, M., & Pérez, A. (2019). La psicología del consumidor en Colombia: una revisión bibliométrica de las publicaciones científicas indexadas. *CES Psicología*, 153-165.
- Martinez, C. (18 de Agosto de 2017). *¿Cuál es el origen y la utilidad de un sistema de gestión de calidad?* Obtenido de Revista digital: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/sistema-gestion-calidad/>
- Masache, J. (2016). *Planteamiento de un modelo de negociación aplicable al Ecuador utilizando las herramientas de la programación neurolinguística en el método de negociación Harvard*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Mendoza, S. (04 de Mayo de 2018). *¿Por qué tu empresa debe contar con un sistema de gestión de calidad?* Obtenido de MydateScope: <https://mydatascope.com/>
- Mercado, C., & Monzón, J. (2018). *Estrategia empresarial*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Universitat Jaume.
- Noblecilla, M., & Granados, M. (2018). *El marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento*. Machala: Ediciones UTMACH.

- Nova, L., Moreno, S., & Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégicas: estudio exploratorio en PYMES manufactureras del la Provincia de Sugamuxi. *Revista Espacios*, 238-252.
- Ortiz, B., & Capó, J. (2016). 10 pasos para desarrollar un plan estrategico y un business Model Canvas. *3 Cienciasq*, 231-2347.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Procem Consultores. (08 de Abril de 2019). *¿Qué son las normas ISO?* Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=QrWsBj6ARGo>
- Rodriguez, A. (2017). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Andalucía: Eumet.
- Salazar, P., & Terán, J. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la compañía Sumequipvega CIA LTDA, Importadora y comercializadora de suministros médicos, quirúrgicos omo modelo aplicable para Pymes familiares*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Salguero, M. (2016). *La panificación estrategica como una herramienta de gestión para promover la comercialziación en la asociación de producción y acopio de migrantes Buen Vivir*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Sirvent, S., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Los 7 principios de gestión de calidad en ISO 9001. *3C Empresas*, 10-18.
- Sotelo, J. (2018). *Factores que condicionan el comportamiento del consumidor*. Lima: Onza.
- Universidad ESAN. (2018). *Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad*. Lima: Conexión ESAN.
- Villalón, J., Hidalgo, P., Castellanos, I., & Gracia, P. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncestos. *Olimpia, Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Gramma*, 206-221.

**Xiomara Leticia Zúñiga Santillán**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador,  
091050.)

ORCID: [orcid.org/0000-0002-3273-1540](https://orcid.org/0000-0002-3273-1540)

**Diego Wladimir Tapia Núñez**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador,  
091050.) [orcid.org/0000-0002-2815-7195](https://orcid.org/0000-0002-2815-7195)

**Rosa Aurora Espinoza Toalombo**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador,  
091050.) [Orcid: org/0000-0001-6527-1870](https://orcid.org/0000-0001-6527-1870)

**Erika Jadira Romero Cardenas**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador,  
091050.) ID ORCID: 0000-0003-4136-1614

**Silvia Rosa Pacheco Mendoza**

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador,  
091050.) [orcid.org/0000-0003-4945-1489](https://orcid.org/0000-0003-4945-1489)

ISBN: 978-9942-33-795-5



**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec  
[compasacademico@icloud.com](mailto:compasacademico@icloud.com)