



**La competitividad: clave de éxito en las
PyMES manufactureras de la zona 5 – Ecuador**

Xiomara Leticia Zúñiga Santillán
Diego Wladimir Tapia Núñez
Erika Jadira Romero Cardenas

La competitividad: clave de éxito en las PyMES manufactureras de la zona 5 – Ecuador



Xiomara Leticia Zúñiga Santillán
Diego Wladimir Tapia Núñez
Erika Jadira Romero Cardenas

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>



Cevallos, M., Dávila, P., Ponce, W. (2024) La competitividad: clave de éxito en las PyMES manufactureras de la zona 5 – Ecuador. Editorial Grupo Compás

© 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

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

ISBN: 978-9942-33-808-2

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

CAPÍTULO 1.....	2
La competitividad	4
DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD.....	5
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS NEGOCIOS?.....	8
PORTER Y SU TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	9
LAS NUEVAS TEORÍAS SOBRE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	11
LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES.....	12
LAS PYMES MANUFACTURERAS ECUATORIANAS. - REALIDAD COMPETITIVA.....	14
CAPÍTULO 2	20
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD	20
POR QUÉ LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ES FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	20
GESTIONAR EL TALENTO HUMANO COMO CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD	23
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	29
LA GESTIÓN DE CALIDAD, ELEMENTO QUE FORJA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	34
La Importancia Estratégica de la Gestión de Calidad...	35
Mejora Continua y Eficiencia Operativa	35
Satisfacción del Cliente y Fidelización	37
Innovación y Adaptabilidad	37
Impacto Económico y Financiero	37
Implementación Efectiva de la Gestión de Calidad.....	38

EL MARKETING Y LA COMPETITIVIDAD. - UNA RELACIÓN INDISPENSABLE EN LOS NEGOCIOS COMPETITIVOS	41
EL USO DE LAS TIC´S COMO FACTOR PARA APOSTAR POR LA COMPETITIVIDAD.....	48
LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN, CLAVE FUNDAMENTAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS.....	54
CAPÍTULO 3	61
MODELOS HIPOTÉTICOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN PYMES MANUFACTURERAS DE LA ZONA 5 – ECUADOR.....	61
¿QUÉ ES UN MODELO HIPOTÉTICO?	61
MODELO HIPOTÉTICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD.....	63
MODELO HIPOTÉTICO DE TALENTO HUMANO	66
MODELO HIPOTÉTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	70
MODELO HIPOTÉTICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	73
MODELO HIPOTÉTICO DE MARKETING	78
MODELO HIPOTÉTICO DE USO DE TIC´S	83
MODELO HIPOTÉTICO DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	86

CAPÍTULO 1

La competitividad

Erika Jadira Romero Cardenas

Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas,

Ecuador

orcid.org/0000-0003-4136-1614

Actualmente las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador se caracterizan por una administración tradicional y por un alto nivel de empirismo, obviamente estos aspectos marcan el desarrollo y crecimiento que pueden tener a través del tiempo en el mercado ecuatoriano, el mismo que se caracteriza por la inestabilidad, la crisis económica y social y por los cambios que se generarán en cuanto a las condiciones económicas para el desarrollo de las empresas.

Frente a la situación mencionada, se llevó a cabo una investigación, cuyos resultados están plasmados en el libro denominado “GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD DE PYMES MAUFACTUERAS DE LA ZONA 5 – ECUADOR”, sin embargo, la información presentada en el mismo hace referencia a la situación actual de estos negocios; y, posteriormente se presentan una serie de parámetros teóricos que sustentan el hecho de que gestionar una empresa requiere de un accionar estratégica; por ende se establece la importancia de que esta gestión se caracterice por centrarse en: el Talento humano, la

planeación estratégica, la gestión de calidad, la mercadotecnia, las tic's y la gestión de la producción.

El libro que se mencionó hace una recolección teórica de cada uno de los aspectos que sustentan la gestión estratégica en PYMES Manufactureras, buscando una reflexión sobre la necesidad de una gestión basada en la aplicación de decisiones estratégicas que permitan la competitividad de estos negocios; sin embargo, se requiere de una postura hipotética que estas empresas ´puedan seguir para una gestión que apuntale los niveles de competitividad y les asegure la permanencia y crecimiento empresarial. Es así como nace la decisión de crear modelos hipotéticos que sirvan de guía para la gestión estratégica de los negocios mencionados.

El presente libro expone los modelos hipotéticos que permitirán desarrollar una gestión estratégica encaminada a desarrollar la competitividad; pero es imprescindible definir que es la competitividad y cómo lograrla, así se justifica el diseño de los modelos propuestos.

DEFINICIONES DE COMPETITIVIDAD

La competitividad hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para generar productos y servicios de manera eficiente, costos mínimos y manteniendo la calidad;

además, estas características le deben permitir competir en un mercado existente. La definición de competitividad es un término ampliamente discutido por varios autores que abordan el tema de diferentes perspectivas que pueden inducir a cambiar el significado y alcance empresarial.

De acuerdo con Porter (1990), la competitividad hace referencia a la capacidad de la empresa para mantener y mejorar de manera sostenida su posición en el mercado frente a su competencia. Esta postura destaca la importancia de la ventaja competitiva, entendida como la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios que satisfagan de forma oportuna las necesidades de sus clientes a diferencia de su competencia.

Luego de varios cambios y actualizaciones en el mercado y los avances en la industria, se describe el concepto del término competitividad del siglo XXI, varios autores han abordado la competitividad empresarial desde una visión actual, tomando en consideración los cambios globales del entorno. Ejemplo, Porter (1998), actualiza su descripción sobre el término mencionando que la competitividad de una nación se basa en la productividad de las organizaciones y en la capacidad del país para innovar, mejorar y sostener su competitividad en el tiempo.

Esto destaca la necesidad que presenta una empresa para anticipar, crear y explorar en nuevas oportunidades de mercado de manera efectiva ante sus competidores. Con ello, la competitividad no solo implica competir en la actualidad, sino tener la capacidad de anticiparse e innovar constantemente para mantener la posición en el futuro.

Otro autor como Hamel (2022), argumenta que la competitividad en la actualidad, se centra en la capacidad de la empresa para reinventarse de forma constante, desafiando las normas establecidas y acogiendo una mentalidad de cambio constante. Según este autor, las organizaciones que tienen capacidad de innovación y adaptación rápida, son aquellas que logran sobresalir en un entorno empresarial más dinámico y competitivo.

Kim y Mauborgne (2015), proponen un enfoque innovador relacionado con el término de competitividad. Indican que las organizaciones pueden crear nuevos espacios de mercado donde la competitividad se genera mediante la creación de valor como factor único de preferencia para los clientes. Es decir, la competitividad se basa en la innovación disruptiva y la búsqueda de nuevos mercados no explorados.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LOS NEGOCIOS?

Bajo estas definiciones sobre el término de competitividad, se establece que es importante para la permanencia de las empresas en el mercado por diferentes razones. Empezando por el hecho de permitir a las organizaciones diferenciarse y destacarse en un mercado copado, lo que le otorga la ventaja de generar atracción en los clientes y se aumentan los ingresos. Por ello, una empresa no solo es competitiva cuando ofrece productos y servicios de calidad, sino cuando es capaz de adaptarse a los cambios del mercado de manera oportuna y se anticipa ante las necesidades de sus consumidores.

Otra razón, es que la competitividad impulsa la innovación y el desarrollo empresarial. Las empresas buscan mantenerse competitivas porque están constantemente mejorando la forma de realizar de manera más eficiente sus productos, procesos y servicios. Lo que no solo beneficia a la industria en términos de eficiencia y rentabilidad, sino que también constituye al progreso económico y social al generar empleo, fomentar la investigación y desarrollo, y promover la transformación en tecnología.

Por último, la competitividad en los negocios es necesaria para el crecimiento económico sostenible a nivel mundial. Las empresas competitivas tienden a expandir sus

mercados de manera internacional, lo que contribuye al desarrollo económico de las diferentes naciones al fomentar el comercio exterior y la aumentar la inversión extranjera. Además, la competencia entre las empresas de forma internacional impulsa a las organizaciones a mantener una mejora continua y aumentar los niveles de eficiencia en todos los procesos y sectores donde se desarrolla, beneficiando directamente al consumidor al ofrecer productos de gran variedad y servicios de calidad con precios competitivos.

PORTER Y SU TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El concepto de ventaja competitiva según Michael Porter ha evolucionado constantemente a través del tiempo, lo cual ha sido fundamental para la comprensión y desarrollo de estrategias empresariales que ayudan a las empresas a mantenerse dentro del mercado. En su publicación de 1980, Porter introdujo por primera vez el término de ventaja competitiva, donde explica que es la capacidad de una empresa para superar a sus competidores mediante la diferenciación de productos, el liderazgo de costos y la focalización de un nicho de mercado específico.

En 1985, Porter, destaca que la ventaja competitiva sostenible se basa en la combinación de acciones

estratégicas únicas que una organización realiza mejor que sus competidores. Esta ideología, hoy es conocida como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, donde se sugiere que la rentabilidad y permanencia de una empresa está influenciada por diferentes fuerzas competitivas del entorno donde se desempeña.

En 1990, Porter lleva el término de ventaja competitiva de la parte empresarial a nivel nacional. Aquí, el autor establece que la ventaja competitiva de un país se basa en la productividad de las empresas y en su capacidad para innovar y mejorar de forma continua y sostenida.

Con el paso de la industrialización, y en pleno siglo XXI, Porter continuó con el desarrollo del concepto sobre ventaja competitiva ya en un entorno moderno y globalizado. En 2001, este autor menciona que las empresas deben integrar la tecnología digital en sus estrategias para mantener la ventaja competitiva, sobre todo en la actualidad con los mercados se encuentran cada vez más conectados.

En 2007, Porter publicó un artículo donde menciona que la estrategia corporativa va más allá de la generación de una ventaja competitiva dentro de un mercado en específicos, sino que, debe centrarse en crear y generar ventajas en toda la cadena de valor de la empresa. Aquí destaca la importancia de la integración de actividades en toda la

organización para lograr ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial más complejo y dinámico, basado en las necesidades tecnológicas de la actualidad.

LAS NUEVAS TEORÍAS SOBRE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

En los últimos años, se han desarrollado nuevas teorías sobre lo que significa competitividad empresarial que muestran los cambios en el entorno económico y tecnológico de la actualidad. Una de las teorías es la descrito por Porter (2014), quienes argumentan que la integración de la tecnología en los procesos empresariales puede generar nuevas oportunidades de competitividad al mejorar la eficiencia operativa y crear nuevos modelos de negocios.

Otros autores como (Dyer y otros, 2012), explican la importancia de la innovación en la competitividad empresarial. Proponen que las organizaciones deben plantear una cultura de innovación que permita a los colaboradores experimentar, aprender y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Autores como Kim y Mauborgne (2015), proponen un enfoque innovador para la competitividad empresarial

basado en la creación de nuevos mercados donde la competitividad es irrelevante. Estos autores destacan la importancia de la innovación disruptiva y la diferenciación para generar un crecimiento rentable y sostenible en un entorno cada vez más competitivo.

Por último, Chesbrough (2019), proponen la adaptación de la innovación abierta donde las organizaciones colaboran con socios externos para aprovechar los conocimientos, experiencias y recursos disponibles en el mercado empresarial mucho más amplio.

LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES

Las pequeñas y medianas empresas son un parte elemental en la economía de una nación; sin embargo, la mayoría de ellas no alcanzan niveles de competitividad deseada, esto principalmente ocurrido por factores internos y externos conocidos como debilidades que provocan casi siempre el cierre de las mismas. De acuerdo con - este tipo de empresas deben enfocar sus esfuerzos en mejorar sus procesos admirativos basado en técnicas y estrategias que mejoren la toma de decisiones y optimicen su funcionamiento.

Dentro de las Pymes, la competitividad ha sido estudiada desde diversos aspectos, es así que, según Saavedra M. L. (2014) “la competitividad de una empresa depende de la

productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la posición en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional y el entorno macroeconómico”. Esta descripción refleja lo mencionado por la CEPAL, quien afirma que la competitividad de las empresas se genera mediante la combinación de diversas áreas que se encuentran en cuatro aspectos: macro, meta, meso y micro.

Según lo descrito por Saavedra y otros (2020) los indicadores necesarios para medir la competitividad en las empresas Pymes son los siguientes:

- a) eficiencia en la administración, producción e inventarios;
- b) integrar el plan de ventas, I+D, ingeniería y producción;
- c) combinar la I+D propia y la de instituciones de Educación Superior;
- d) adaptación a los cambios y necesidades del mercado;
- e) capacidad de adaptarse a la cadena de valor.

Bajo este preámbulo, se describe que la competitividad en las Pymes esta relacionada con la eficiencia de la gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos, considerando de siempre la importancia de una gestión

eficaz que permita a este grupo de empresas aprovechar los recursos de forma eficiente y mejorar la posición en el mercado.

LAS PYMES MANUFACTURERAS ECUATORIANAS. - REALIDAD COMPETITIVA.

Las Pymes manufactureras en el Ecuador muestran una realidad competitiva particular basada en oportunidades y desafíos que cambian el curso de su desarrollo empresarial. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2020), las pymes manufactureras representan un espacio significativo de la economía del país, contribuyendo de forma directa en el empleo y el PIB nacional. A pesar de ello, estas organizaciones se deben enfrentar a obstáculos que limitan la competitividad, tal como la falta de financiamiento, burocracia administrativa y costos de producción.

Otro aspecto que repercute en la competitividad de las PYMES es la falta de inversión en tecnología, capacitación y adaptación del recurso humano a las nuevas tendencias, perdiendo eficiencia en los procesos y procedimientos. Estos aspectos se reflejan en la baja productividad en comparación con empresas de países mayormente desarrollados.

Por otro lado, las Pymes manufactureras del Ecuador deben crear estrategias que ayuden con el ingreso a mercados internacionales y pueden implementar una diversificación en sus productos. Este y otros aspectos, destacan la necesidad que presenta este grupo de empresas para alcanzar la competitividad requerida acorde con las exigencias del mercado. Pero, cómo saber que esas estrategias van a aportar al desarrollo de las PYMES, es aquí donde se hace indispensable la constante evaluación y diagnóstico de las actividades empresariales.

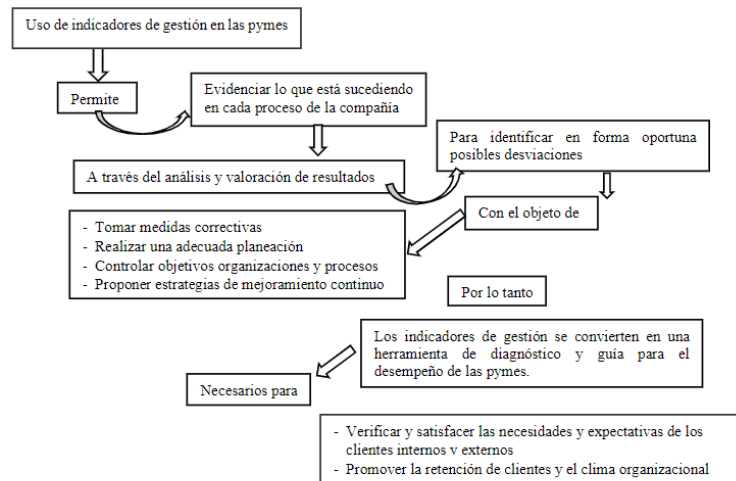
Es importante que los administradores evalúen constantemente la gestión de las empresas, esto permitirá detectar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas. Ecuador es un país que actualmente presenta un macroambiente de inestabilidad y problemas que afectan las normales actividades empresariales; la crisis social y económica se ha agudizado en la última década, llevando a las empresas a operar en mercados cuyo comportamiento tiende a ser poco previsible.

Lo mencionado sustenta la importancia de trabajar con indicadores de gestión, estos van a permitir la evaluación de las actividades empresariales; por ende, los indicadores pasan a ser herramientas de diagnóstico sobre el desempeño de las áreas funcionales de las empresas. Las PYMES Manufactureras de la Zona5 de Ecuador, requieren

estar provistas de información, permanente, sobre el comportamiento del mercado, con la finalidad de apuntalar el mejoramiento continuo.

En este sentido, autores como Guzmán et al. (2018) reconocen que los diagnósticos sirven para perfeccionar el funcionamiento de la empresa y cumplir condiciones de desarrollo, por lo que contar con información oportuna permite cambios que promueven la productividad y la competitividad. Actualmente existen varias herramientas de diagnóstico empresarial, como son la matriz Boston Consulting Group (BCG), matriz DOFA, análisis CAME, Benchmarking, Customer Relationship Management (CRM), Análisis PEST/ PESTEL entre muchas otras; pero una de las más importantes, y menos utilizadas, son los indicadores de gestión. Los indicadores son una de las herramientas de diagnóstico más importantes para cualquier tipo de organización, especialmente para las pymes, en la medida que permiten evaluar objetivamente tanto los logros como el desempeño en tiempo real de todos los procesos de la empresa (Uribe y Reinoso, 2014) (Uribe y Reinoso, 2014; Guzmán, 2018 citado en Rueda Galvis et al., 2020).

Figura 1.- Importancia de los Indicadores de Gestión en las PYMES



Nota: Tomado de (Rueda Galvis et al., 2020)

El evaluar el desempeño de los negocios y el macroambiente, tiene una función, lograr la adaptación empresarial a las nuevas situaciones competitivas de mercado; por ende, los administradores deben reflexionar sobre la importancia de incorporar la gestión del conocimiento. A continuación, se expone una tabla que contiene revisión documental sobre la gestión del conocimiento y su aporte a la gestión empresarial, como mecanismo de competitividad:

Tabla 1.- Revisión documental de la gestión del conocimiento

Autor	Teoría	Contextualización
Drucker (1959) como se cita en Cowan (2005)	"Knowledge Workers": Son los individuos que dan más valor a los productos y servicios de una compañía aplicando su conocimiento.	Los Knowledge Workers deben considerarse como el activo fijo de la organización y deben ser cuidados como tal, en lugar de controlarse a hacerlos dóciles a las políticas. Los directivos deben crear un ambiente de trabajo flexible, que permita desarrollar la creatividad. El conocimiento es una acción de aprender de otro. Es tácito (implícito) que pronto se logra contextualizar (explícito) Vince (2008)
Senge (2006)	"Learning Organization": Las organizaciones aprenden desde su propia experiencia convirtiéndose en una ventaja competitiva	Las necesidades de la empresa pueden resolverse mediante el aprendizaje desarrollado por los empleados. Por ello, la importancia de generales un ambiente propicio y óptimo, caracterizando las habilidades y destrezas de cada individuo Sun (2010)
Nonaka y Takeuchi (2012)	"Espiral del conocimiento": el conocimiento se crea desde dos aspectos importantes el conocimiento tácito y explícito.	Es la interacción de evoluciones cíclicas, el conocimiento se crea y se desarrolla desde la perspectiva experiencial y la teórica, se logra dinamizar en cuatro campos esenciales. La socialización, combinación, interiorización y exteriorización Rivera-Porras (2019)
Stewart (2010)	"Knowledge Organizations": el arte de crear valor a partir de los activos intangibles": La riqueza es producto del conocimiento.	Las organizaciones actúan en función de los clientes, Los trabajadores resuelven las problemáticas de los consumidores del producto o servicio en razón a su experiencia y conocimiento que se tiene del mismo. Los trabajadores son competentes, diestros y altamente capaces de resolver las necesidades Yigitcanlar (2010)
Davenport (1997) citado en Polanyi (2009)	El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores e información del entorno	Procesos sistemático, lógico y organizado con el fin de transferir y aplicar en situaciones concretas. Su finalidad es construir una combinación armónica de saberes.
Andersen (1998) citado en Gandhi. (2004).	Es una responsabilidad personal el conocimiento y su gestión es una acción individual que debe compartir para hacerlo explícito.	La mejora de procesos contribuye a la toma de decisiones, La GC opera en función de la optimización del flujo de la información e interacción entre los individuos.

Nota: Tomado de (Serrano et al., 2022)

Las organizaciones cumplen al interior de ellas diferentes funciones: técnicas, administrativas, productivas, financieras, entre otras Crespo (2005). De allí emerge la oportunidad de generar y aplicar saberes en cada uno de los campos de las empresas, independiente de su actividad económica, productora o de servicios. No se puede olvidar que los entornos empresariales debido a los procesos de globalización e innovación, están caracterizados por la

incertidumbre y cambio constante, por ello, Angulo (2017) argumenta que el conocimiento es un elemento esencial para el desarrollo organizacional, ya que es uno de los mayores activos fijos y la mayor fuente de riqueza (Crespo, 2005; Angulo, 2017 citado en Serrano et al., 2022).

Lo expuesto permite sustentar la importancia de la evaluación empresarial como mecanismo para que las empresas se adapten a los requerimientos de mercado e incorporen la gestión del conocimiento como el elemento que les permitirá adaptarse a los cambios constantes que terminan afectando sus procesos administrativos y productivos.

Evaluar o diagnosticar el quehacer empresarial; y, tomar la gestión del conocimiento como factor que apunte la mejora continua permitirá a las PYMES Manufactureras de la Zona 5- Ecuador cambiar las prácticas administrativas tradicionales y transformarlas en una administración proactiva que apueste por la innovación, los cambios y la mejora, promoviéndose así el desarrollo organizacional y con ello la competitividad empresarial; sólo así se estará formando una ventaja competitiva sólida.

CAPÍTULO 2

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD

Diego Wladimir Tapia Núñez

Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del Guayas,
Ecuador

orcid.org/0000-0002-2815-7195

POR QUÉ LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ES FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Los mercados cada vez son más inestables, las personas son más frágiles y cambiantes en sus gustos y preferencias, la tecnología ha cambiado la forma de vender y de comprar, incluso la de producir, la comunicación, etc. En pocas palabras, las empresas no pueden permanecer estáticas, no pueden seguir viviendo en un status quo; es hora de despertar y de cambiar; es aquí donde surge la gestión estratégica como herramienta encaminada a una administración proactiva que constantemente busca ajustar el quehacer empresarial a los requerimientos del mercado.

Las empresas, especialmente las PYMES, son de gran importancia, especialmente en comunidades pequeñas, en ciudades no tan desarrolladas; pero también en grandes ciudades y países; esto se debe a la generación de fuentes de empleo que proporcionan; por ende, deben enfocarse a

crecer, a desarrollarse; y, para ello, requieren haber logrado la competitividad.

la gestión estratégica y su estrategia primordial debe tener concordancia con la innovación (ver figura 1) sin perder de vista elementos integradores que elevan los niveles de competitividad y productividad en las organizaciones tales como: productos, mercados y gerencia (toma de decisiones). Esta combinación de elementos se ha denominado dinamismo organizacional. En este sentido, Chacón y Zabaleta (2014) expresan que la gestión estratégica administra acciones gerenciales, conducentes al logro rentable, colocando a la organización frente a un estilo gerencial dinámico, orientado a elevar la competitividad y la productividad (Chacón-Pasredes, 2022).

Figura 1.- Dinamismo organizacional



Nota: Tomado de (Chacón-Pasredes, 2022)

El dinamismo organizacional es el componente principal en la gestión estratégica, pero exige un liderazgo dinámico, participativo, democrático, motivante con el equipo humano que integra la empresa, a fin de fortalecer el clima laboral y crear una cultura organizacional marcada por el compromiso, factores determinantes de la productividad y por ende de la competitividad empresarial.

La gestión estratégica permite lograr la competitividad, pero exige una integración dialógica, hasta llegar a la competitividad sistémica, mediante la conjunción de políticas resultantes de la superación de las debilidades propias de la empresa, la supresión de las amenazas que puedan surgir del entorno afectando la sostenibilidad de la empresa, el aprovechamiento de oportunidades y la consolidación de sus fortalezas; las políticas resultantes de la matriz FODA apuntan al nivel microeconómico (Capdevilla Soto, 2022) ; pero también debe haber una integración con el macroambiente, es aquí donde Porter y sus herramientas son esenciales como parte de una gestión encaminada a lograr la competitividad. La figura 2 que se presenta a continuación, esquematiza lo mencionado:

Figura 2.- Espiral dialógica de la competitividad



Nota: Tomado de (Capdevilla Soto, 2022)

GESTIONAR EL TALENTO HUMANO COMO CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD

El desarrollo del potencial humano es fundamental para el crecimiento de las empresas; las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador, no están excluidas de esta realidad, deben hacer hincapié en el desarrollo de las potencialidades y capacidades de su personal, teniendo presente que de ellos depende la adaptación a mercados que cada día son

más cambiantes frente a los diversos factores macroambientales.

Lo mencionado, lleva a plasmar una gestión de talento humano que abarque todo el proceso, desde el reclutamiento, selección, contratación, socialización, capacitación y desarrollo del personal; es importante que las empresas apuesten por las personas, porque son ellas quienes hacen uso de los recursos físicos de las empresas, son ellas quienes deben trabajar de forma proactiva y llegar así a los niveles de productividad laboral que apuntalen la competitividad empresarial.

En lo que respecta al personal, este debe conservarse, esto generará altos niveles de motivación; para ello, se requiere de una política de compensaciones que sea percibida como justa y equitativa; “en una organización estas políticas deben ser diseñadas con el objeto de generar e incentivar nuevas conductas en los colaboradores buscando que se asegure la competitividad y el éxito de las actuaciones al momento de gestionar el personal de una entidad (Hiseh y Chen, 2011) y ahondar más en la capacidad de adecuación a las diferentes condiciones que hace frente la organización constantemente” (Hiseh y Chen, 2011 citado en Muñoz Marichín, 2022).

El objetivo de gestionar el talento humano debe estar enfocado en lograr una sinergia entre: la estrategia empresarial, la estructura de la empresa y el sistema de trabajo o colaboración; lo importante es que las habilidades de los empleados permitan cumplir con la mayor productividad la estrategia empresarial, marcando un alto nivel de eficiencia en el desempeño y en el uso y manejo de los recursos; esto es el inicio para empezar a hilar el logro de la competitividad empresarial.

Gestionar el talento humano con miras a lograr que este contribuya con la competitividad empresarial requiere de la aplicación de varias dimensiones, entre ellas, las expuestas por Chiavenato:

Dimensión 1: Incorporación a las personas, es la puerta de ingreso para aquellos candidatos que cumplen competencias y características personales que se acoplan a las que a su vez predominan en la organización.

Dimensión 2: Recompensar a las personas, para impulsar y estimularlos, tomando en cuenta los objetivos individuales y de la organización logrando ser satisfechos.

Dimensión 3: Desarrollo y Retener a las personas, no tan solo significa proporcionar capacitaciones a sus colaboradores para que se enriquezcan de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, con

finalidad de que sean más eficientes en su labor. Por ello, se prioriza buscar la capacitación y desarrollo de habilidades que los conduzcan a ser más productivos para la organización. Retener a las personas, tiene como finalidad preservar a los colaboradores motivados y satisfechos brindando condiciones laborales optimas en cuanto al aspecto físico, sociales y psicológicas.

Dimensión 4: Supervisar a las personas, consiste en acompañar, orientar y mantener a sus colaboradores, buscando alcanzar metas y resultados (Conopuma Anay, 2022).

La Gestión del Talento Humana tiene varias etapas, las mismas buscan esquematizar el movimiento que tiene la persona en la empresa, estas etapas buscan lograr la productividad laboral y servir de base para que los administradores puedan medirla. A continuación, se exponen estas etapas:

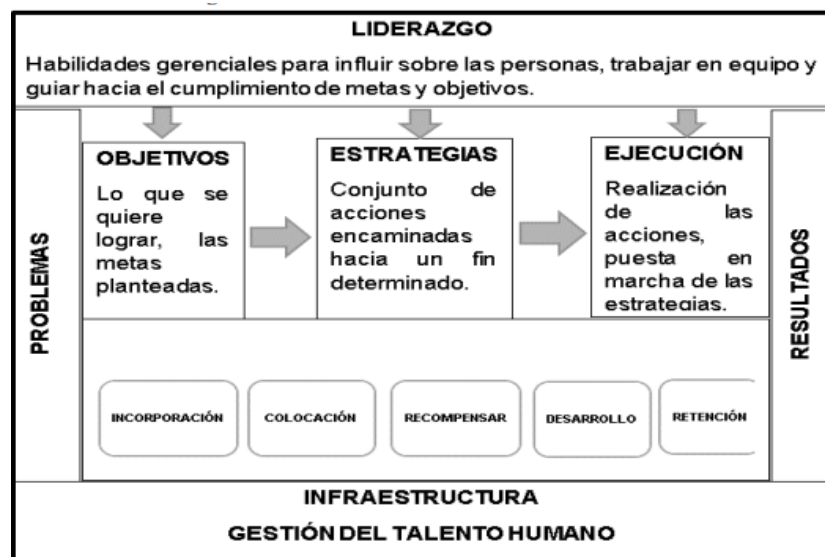
Tabla 1.- Indicadores de Gestión de Talento Humano (etapas)

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INDICADORES DE GESTIÓN	VARIABLES
INCORPORACIÓN	RECLUTAMIENTO	- Tiempo promedio de selección del personal.
	SELECCIÓN	- Índice de Retención del Personal Clave.
COLOCACIÓN	ORIENTACIÓN	- Porcentaje del conocimiento de normas y políticas de la empresa
	MODELADO DE TRABAJO	- Índice de participación de los trabajadores en decisiones empresariales
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- Índice de cumplimiento de objetivos - % de reservas de directivos (Relevos) listos para promoverse
RECOMPENSAR	REMUNERACIÓN	- Porcentaje por encima o debajo del Mercado - Ratio de equidad salarial entre hombres y mujeres.
	PRESTACIONES Y SERVICIOS	- Índice de Satisfacción Laboral
DESARROLLO	CAPACITACIONES	- Inversión en formación y desarrollo por trabajador.
	DESARROLLO PERSONAL (PLAN CARRERA)	- Porcentaje de trabajadores que participan en acciones de formación y desarrollo.
RETENCIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	- Porcentaje de trabajadores que conocen la estrategia de la empresa. - Grado de satisfacción con la comunicación entre áreas.
	HIGIENE SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	- Índice de accidentalidad

Nota: Tomado de (Luna-Altamirano et al., 2021)

Las etapas expuestas en la tabla anterior (1) pueden ser aplicadas en las empresas manufactureras, estas son indispensables, independientemente de la actividad empresarial. Además, sirven de base para esquematizar a través de un modelo, todo el proceso de gestión estratégica del talento humano, encaminado a lograr productividad y, por consiguiente, a contribuir con la competitividad empresarial. A continuación, se expone el modelo propuesto por Luna-Altamirano, 2021:

Figura 3. - Proceso del Modelo de Gestión del Talento Humano



Nota: Tomado de (Luna-Altamirano et al., 2021).

El Modelo hace hincapié en lo que denomina puntos críticos: objetivos y estrategias empresariales, proceso de ejecución, el mismo que requiere de un liderazgo que se centre en la gestión del talento humano, en todo su proceso: incorporación, colocación, recompensa, desarrollo y retención.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La planeación estratégica y la competitividad empresarial están estrechamente entrelazadas y son fundamentales para el éxito sostenido de cualquier organización en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

La planeación estratégica establece la dirección a largo plazo de una empresa. Describe los elementos clave de un proceso de planeación efectivo, como el análisis del entorno, la fijación de objetivos, la formulación de estrategias y la implementación y seguimiento. Mientras que la Competitividad empresarial se relaciona con la capacidad de una empresa para sobresalir en su mercado objetivo. Destaca la importancia de entender las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con sus competidores, así como la capacidad de adaptarse y responder a los cambios del entorno empresarial.

Para lograr la competitividad empresarial son indispensables aplicar los siguientes factores clave:

- **Innovación:** Analiza cómo la capacidad de una empresa para innovar en productos, procesos y modelos de negocio puede impulsar su competitividad a largo plazo. Examina casos de

empresas que han utilizado la innovación como una estrategia clave para diferenciarse en el mercado.

- **Calidad y eficiencia:** Explora cómo la calidad del producto, el servicio al cliente y la eficiencia operativa pueden influir en la competitividad de una empresa. Destaca la importancia de la mejora continua y la excelencia operativa para mantenerse competitivo en un mercado globalizado.

Las Pymes Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador, son empresas que buscan un lucro; es decir, invierten para obtener rentabilidad o ganancia; además, si logran un crecimiento empresarial estarán aportando al desarrollo socio-económico del país. Es lamentable, pero a veces se valora muy poco la importancia y contribución de las PYMES, sin imaginar el potencial que estas tienen y su capacidad para adaptarse a los cambios de mercado.

La planeación estratégica es una herramienta de apoyo esencial a la la toma de decisiones de las organizaciones, afectando a la vida empresarial; por ello, es importante considerar sus características para lograr objetivos a largo plazo, los mismos que deben ser duraderos y llevar a la consolidación empresarial. Además, lleva a los administradores a un análisis de los diferentes factores externos o internos que `puedan representar un problema

empresarial y llevar a una posición de baja competitividad ante los competidores.

Para tener una mayor claridad al respecto, Mintzberg y Quinn (2015) plantean que las principales características que distinguen a esta herramienta son:

- La visión Holista. Constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo, llevando a un análisis mucho más enriquecedor para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no tienen una visión compartida.
- La visión a largo plazo. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro de un objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver, se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas; y, por lo tanto, la solución pasa por la suma de soluciones. Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo. Contribuye a la aproximación de la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

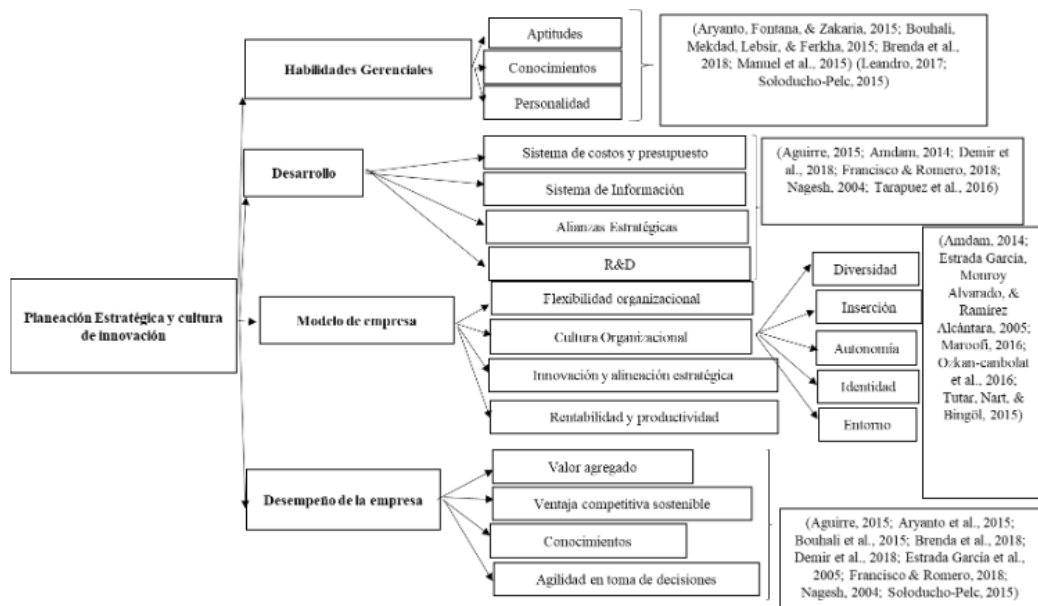
- La interrelación con el contexto es sumamente importante a través del análisis permanente de cómo evoluciona y cambia el mercado, permitiendo afrontar, superar o aprovechar factores macroambientales.
- La evaluación y seguimiento continuo, que permite identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo a la nueva realidad de mercado y la nueva realidad empresarial (Sumba-Bustamente et al., 2020).

Planear estratégicamente requiere de herramientas que contribuyan y hagan más sencillo el análisis interno y externo de la empresa, entre estas herramientas se encuentran: La matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos, 5 Fuerzas de Porter, Análisis de PESTEL (factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales); y, la Matriz FODA (FO-FA-DO-DA). Cada uno de estos puntos fueron estudiados en el libro “Gestión Estratégica y Competitividad de PYMES Manufactureras de la Zona 5-Ecuador”.

Para los autores Bohórquez y Pérez (2013), la importancia de la planeación estratégica radica en que esta herramienta trabaja como respuesta inmediata a los problemas del futuro incierto. Un

plan estratégico debe adaptarse a todos los cambios, tanto de la empresa como de la industria (Steiner, 2007). Por ende, se convierte en una cultura de innovación. Estos planes deben ser creativos y deben guiarse, más que por el análisis, por la intuición; en general, la innovación fue designada como a) la creación de un producto nuevo y único, b) los nuevos métodos de producción y comercialización, c) la introducción a un mercado nuevo, d) la adquisición de nuevos proveedores y e) la reestructuración del mercado (Quintero-Campos, 2011). De todos modos, la innovación puede ser definida como la creación de ideas o la adopción de productos, servicios o procesos que se perciben como únicos (Jiménez & Sanz, 2012). Para esto, se hace uso de la tecnología, una herramienta muy importante para este factor (Steiner, 2007; Quintero-Campos, 2011; Jiménez & Sanz, 2012; Bohórquez y Pérez, 2013 citado en Román-Bermeo et al., 2022); la siguiente figura esquematiza lo antes mencionado:

Figura 4. - Matriz de exploración de literatura para la variable Planeación y cultura de innovación.



Nota: Tomado de (Román-Bermeo et al., 2022)

LA GESTIÓN DE CALIDAD, ELEMENTO QUE FORJA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

En el mundo empresarial altamente competitivo, la calidad se ha convertido en un factor crítico que influye directamente en la capacidad de una organización para destacarse, sobrevivir y prosperar.

La gestión de calidad es un proceso organizado y sistemático cuya finalidad es asegurar que los productos o servicios proporcionados por una empresa cumplan con las

necesidades y expectativas de los clientes. Implica la planificación, supervisión y constante mejora de los procesos empresariales, así como la participación activa de todos los empleados. El propósito principal de la gestión de calidad es incrementar la satisfacción del cliente, optimizar la eficiencia y efectividad de la empresa, y en consecuencia, elevar su competitividad.

La Importancia Estratégica de la Gestión de Calidad

La Gestión de Calidad se ha convertido en un elemento esencial dentro de las estrategias empresariales modernas debido a su capacidad para impulsar la competitividad y el rendimiento organizacional. Según Crosby (1979), "la calidad es la conformidad con los requisitos" (p. 14), lo que destaca la importancia de cumplir consistentemente con las expectativas y necesidades de los clientes para mantener la competitividad. La calidad no solo se refiere a la ausencia de defectos, sino que abarca una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la excelencia operativa (Deming, 2000).

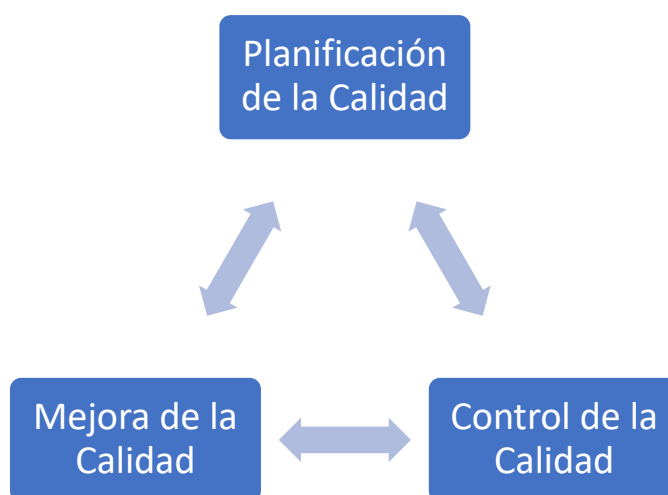
Mejora Continua y Eficiencia Operativa

Uno de los pilares fundamentales de la Gestión de Calidad es la mejora continua de los procesos. Esta filosofía, popularizada por el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) propuesto por Deming (2000), promueve

la iteración constante en la optimización de procesos para reducir costos, eliminar desperdicios y aumentar la eficiencia operativa. Las organizaciones que implementan eficazmente la mejora continua a través de metodologías como Seis Sigma o Lean Management logran obtener ventajas competitivas significativas al ofrecer productos y servicios de alta calidad de manera más eficiente que sus competidores (George, 2003).

Los cambios son constantes y es indispensable establecer bien los indicadores que van a medir de cierta forma los objetivos trazados por las empresas. A más del control de la calidad, Juran (1988) estableció lo que aún se conoce como la Trilogía de Juran.

Figura 5.- Trilogía de Juran – Gestión de la Calidad



Nota: Adaptado de Juran, 1988.

Satisfacción del Cliente y Fidelización

La Gestión de Calidad también está estrechamente ligada a la satisfacción del cliente. Las empresas que priorizan la calidad no solo cumplen con las expectativas de los clientes, sino que las superan consistentemente. Esto contribuye a la fidelización de los clientes y al desarrollo de relaciones a largo plazo, lo cual es vital para la competitividad en mercados saturados (Reichheld, 2001). Un cliente satisfecho no solo vuelve a comprar, sino que también puede convertirse en un defensor de la marca, generando referencias y recomendaciones que impulsan el crecimiento empresarial (Kotler & Keller, 2015).

Innovación y Adaptabilidad

La Gestión de Calidad fomenta la cultura organizacional necesaria para la innovación y la adaptabilidad. Las empresas que enfatizan la calidad están más dispuestas a experimentar y a adoptar nuevas tecnologías y prácticas comerciales que mejoren sus productos y procesos (Juran J. M., 2003). La capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado es esencial para mantener la competitividad en entornos empresariales dinámicos y disruptivos (Christensen, 1997).

Impacto Económico y Financiero

Además de los beneficios intangibles como la satisfacción del cliente y la innovación, la Gestión de Calidad también tiene un impacto directo en los resultados económicos y financieros de una empresa. Según Forero et al., (2008), la

calidad impacta de manera positiva la rentabilidad de la organización, y el principal indicador financiero en el cual se evidencia dicho impacto es el ROA – Rentabilidad Operativa del Activo (p. 49) .

Estos resultados respaldan la idea de que la calidad es una inversión estratégica que genera retornos tangibles y sostenibles, considerando la supervivencia a largo plazo de las organizaciones y fortaleciendo así la competitividad de las mismas.

Implementación Efectiva de la Gestión de Calidad

Para aprovechar al máximo los beneficios de la Gestión de Calidad en términos de competitividad empresarial, es fundamental una implementación efectiva y comprometida. Esto implica no solo adoptar herramientas y metodologías de calidad, sino también desarrollar una cultura organizacional que valore y promueva la calidad en todos los niveles (Oakland, 2003). La alta dirección desempeña un papel crucial en este proceso al liderar con el ejemplo y asignar recursos adecuados para apoyar iniciativas de calidad (Ishikawa, 1985).

En esta cultura organizacional, todos los miembros de la empresa forman parte de esa meta de lograr una alta calidad en todos los niveles, desde los más complejos hasta los más sencillos, logrando una completa sincronización y armonía dentro y fuera de la empresa; colaboradores más

comprometidos ayudarían a obtener clientes más satisfechos.

la Gestión de Calidad es un elemento esencial que forja la competitividad empresarial al impulsar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la innovación y los resultados financieros. Las empresas que priorizan la calidad no solo logran cumplir con los estándares, sino que establecen nuevos estándares de excelencia que las diferencian en un mercado cada vez más exigente. La calidad no es solo un objetivo a alcanzar, sino un proceso continuo de mejora y aprendizaje que impulsa el éxito sostenible a largo plazo.

En palabras de Juran (1988), "la calidad no es un accidente, es el resultado de un esfuerzo inteligente". Por lo tanto, invertir en Gestión de Calidad no solo es una decisión estratégica, sino una necesidad imperativa para cualquier organización que aspire a destacarse y prosperar en un entorno empresarial competitivo y dinámico.

La Gestión de Calidad no solo mejora la eficiencia y la satisfacción del cliente, sino que también impulsa la innovación y el rendimiento financiero, siendo un elemento fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización en un entorno empresarial global cada vez más desafiante.

Juran, Medina y Ballester (1990) explican que la gestión de la calidad se realiza por medio de tres procesos conocida como la Trilogía de Juran: la planificación de la calidad, que contempla las actividades de desarrollo de los productos y servicios requeridos por los clientes; el control de la calidad, que evalúa el comportamiento real de la calidad, lo compara con los objetivos y actúa sobre las diferencias; y la mejora de la calidad, que busca aumentar la calidad a niveles superiores a los actuales. Esta posición da paso al modelo DEMING PRIZE que según Camisón et al (2006), nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones; así, el nombre original utilizado para denominar el Control de Calidad Total, Total Quality Control, ha sido sustituido por el de Total Quality Management (TQM) con la finalidad adoptar la misma denominación que en las naciones occidentales y conseguir así un reconocimiento internacional; pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar a ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda (Mata-López et al., 2020).

La Gestión de la Calidad fundamental, como lo indican sus exponentes, es una calidad total que, invita a evaluar de forma constante el trabajo interno para lograr la satisfacción externa de los clientes, lo que permitirá que las empresas formen sus ventajas competitivas defendibles y sustentables.

EL MARKETING Y LA COMPETITIVIDAD. - UNA RELACIÓN INDISPENSABLE EN LOS NEGOCIOS COMPETITIVOS

El punto de partida del marketing radica en satisfacer las necesidades de las personas; por ello, es esencial conocer lo que ocurre en el mercado y cómo esos cambios llevan a las personas a transformar sus gustos y preferencias y su comportamiento en el momento de comprar; por ello, el marketing busca aquel elemento satisfactor, además de establecer los mecanismos adecuados para que el mercado pueda acceder a él, generando así utilidad a quien lo requiere, pero una utilidad basada en la óptica de valor o beneficio.

Las PYMES son una gran parte de las empresas existentes en Ecuador, especialmente en la Zona 5; sin embargo, se caracterizan por no llegar a alcanzar niveles de competitividad que les permitan crecer y desarrollarse, esto especialmente por no haber desarrollado capacidades frente a

las debilidades presentadas; es decir, no se trabaja en función de eliminar esas debilidades, lo que a su vez dificulta más el poder enfrentar las amenazas macroambientales.

Las PYMES manufactureras son importantes en el desarrollo económico de Ecuador; pero adolecen de un problema, no alcanzan niveles de competitividad aceptables, exigiendo una gestión basada en la postura estratégica, donde uno de los factores o dimensiones esenciales es el marketing y la forma en que se lo implementa para contribuir en alcanzar una ventaja competitiva.

Pero, cómo se logra esa ventaja competitiva, es aquí donde el marketing pretende dar una respuesta indicando su posición estratégica para penetrar en los mercados, ganar clientes y retenerlos, participar con mayor fuerza en el mercado, etc.; es así como surgen varios autores, entre ellos:

Porter (1985), Lambin et al. (2009), Munuera y Rodríguez (2012), Best (2007), Walker et al., (2005), Ferrel y Hartline (2012), Mullins et al. (2013) y Kotler y Armstrong (2007), entre otros, y todos coinciden en que el objetivo de marketing, es penetrar en un segmento de mercado, captar clientes, ampliar las cuotas de participación. Lambin et al.

(2009), señala que las estrategias de crecimiento están direccionadas al incremento de la venta de los productos, a la participación del mercado, al beneficio y al tamaño de la organización; mientras Porter (1985) indica que las estrategias competitivas se entienden como las acciones que pretenden crear valor y generar una posición defendible frente a la competencia (Vasco Aguilera y Barragán Ramírez, 2022).

Al centrarse el marketing en la satisfacción de los clientes, sean estos individuos o empresas, debe enfocarse en llevar a cabo las siguientes funciones:

- a) Análisis de mercado
- b) Delimitación y segmentación de mercado
- c) Análisis de competencia
- d) Desarrollo de estrategias.

El marketing, y en particular en marketing estratégico, tiene una función económica importante en una economía de mercado, no solamente por el hecho de que asegura el eficiente encuentro entre oferta y demanda, sino también porque conecta un vínculo virtuoso de desarrollo económico. De acuerdo a Lambin (1995) la función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales,

sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar (Flores Delgado et al., 2022).

Como se ha venido mencionando, el marketing es fundamental en las empresas, especialmente en las PYMES; sin embargo, estas no lo aplican como deberían; es decir, no han potenciado sus herramientas en beneficio de lograr una posición de competitividad en el mercado; en estas empresas el uso de estrategias de marketing es limitado frente a grandes empresas con capitales poderosos y grandes infraestructuras, como consecuencia en algunas PYMES las estrategias de marketing son reactivas y hasta incipientes, careciendo de precisión y siendo poco exitosas.

Los administradores de las PYMES Manufactureras de la Zona 5 de Ecuador enfrentan el desafío de un mercado cambiante, inestable económicamente, con graves problemas de crisis social, con amenazantes factores ambientales, con leyes a las cuales deben adaptarse, etc., pero su accionar sigue siendo impreciso, limitando el análisis e incorporación de un smarketing estratégico y operativo.

Es evidente que se desconoce las bondades del marketing estratégico: segmentación del mercado en relación al mercado meta que se pretende cubrir; y, la forma en que se debe trabajar para lograr el posicionamiento. Por su parte

el marketing operativo, enfocado en la mezcla de marketing; es decir, de elementos como el producto, precio, plaza y promoción. Frente a esto las estrategias de marketing de las PYMES siguen siendo actividades aisladas y carentes de precisión.

A continuación, se presenta un modelo conceptual para la adopción de filosofías de marketing y prácticas de marketing en PYMES:

Figura 6.- modelo conceptual para la adopción de filosofías de marketing y prácticas de marketing en PYME



Nota: Tomado de (Haro Salazar et al., 2022)

El modelo expone las prácticas que efectúan grandes empresas, pero expresa que está tratando de comprender la adopción de estas filosofías por parte de los tomadores de decisiones en las PYMES, mientras enmarcan las prácticas de marketing. Frente a esto, el modelo desglosa en la siguiente tabla las prácticas de marketing que deberían ponerse en práctica en las empresas pequeñas:

Tabla 2.- Filosofías y prácticas de marketing en industrias de pequeña escala.

Filosofías	Teórica / propuesta estratégica	Prácticas en pymes
Producto	Productos de calidad	Productos de calidad
	Innovación	Modificación de productos, según requisitos / pedidos.
	Promoción de enfoque de productos	Funcionalidad y rendimiento
	Rendimiento del producto	
Producción	Producción en masa	Producción en masa
	Distribución en masa	Cientes Limitados
	Promoción en masa	Promoción Limitada
Venta	Actividades de la venta	Vender con fuerza de ventas limitada
	Distribución	Distribución / Estrategias de distribución selectiva
	Esfuerzos promocionales para vender productos existentes.	
Marketing	Orientación al cliente	Relación con el cliente a largo plazo
	Enfoque de mercado	Estrategias de los competidores
	Actividades de marketing integradas	Red de mercadeo
	Marketing Mix estrategias	Marketing mix estrategias
	STP estrategias	
Marketing Social	Bienestar del consumidor	Actividades sociales de nivel limitado
	Bienestar Social	

Nota: Tomado de (Haro Salazar et al., 2022).

En Ecuador, las PYMES Manufactureras deberán paulatinamente ir ajustando su accionar en el marketing; sin embargo, se considera deben empezar por reforzar la posición de marketing de producto, esto significa que debe centrar sus esfuerzos y acciones estratégicas en conectar productos con personas. En pocas palabras, deben enfocarse y concentrarse en encontrar consumidores y

luego desarrollar un esquema estratégico para vender el producto, haciéndolo interesante ante los ojos de estos consumidores.

Al aplicar un marketing de producto se requiere un conocimiento de la competencia, una definición precisa del público objetivo; y, de una correcta estrategia de marketing operativo (producto, precio, plaza, promoción); y, tener claro cómo ajustar sus acciones para lograr un correcto posicionamiento en el segmento o mercado a abastecer (marketing estratégico).

Lograr que el marketing de producto sea efectivo requiere un marketing interno, donde las acciones a seguir serán enfocadas en:

Tabla 3.- Dimensiones del marketing interno

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICA
Desarrollo	Hace énfasis en las acciones relacionadas con la formación y el desarrollo de habilidades, la orientación al cliente y la adquisición de nuevos conocimientos en los empleados
Contratación de empleados	Los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal deben ser dedicados y efectivos
Adecuación al trabajo	Las acciones que toma la organización para ajustar las motivaciones y habilidades de cada empleado a las funciones y roles que debe cumplir dentro de la misma, así como el brindarle empoderamiento dentro de su cargo y reconocer formal o informalmente el alcance de sus objetivos
Comunicación interna	Es la acción que toma la organización para socializar, incluye a los colaboradores de todos los niveles, información relevante para la corporación en los aspectos relacionados con los objetivos y metas organizacionales, resultados alcanzados, valores y cultura organizacional y los cambios que se produzcan a nivel interno y externo

Nota: Tomado de (Rodríguez et al., 2020).

Las acciones de las empresas en relación a las habilidades que deben desarrollar su personal son esenciales porque permitirán preparar a la gente para que se enfoquen y se ajusten a los cambios constantes de mercado, lo ue llevará a innovar los productos y ajustarlos a dichos requerimientos.

EL USO DE LAS TIC´S COMO FACTOR PARA APOSTAR POR LA COMPETITIVIDAD.

Durante los últimos años, las diversas investigaciones han confirmado lo que es evidente, el uso de las Tic´s ha sido esencial para lograr la competitividad en las PYMES, demostrándose que es indispensable aprovecharlas para gestionar una ventaja competitiva que asegure la permanencia en el mercado.

A continuación, se presenta una tabla donde se exponen resultados de investigaciones de varios autores, acerca de las dimensiones que permiten conocer si una empresa está invirtiendo y empleando las Tic´s en su gestión:

Tabla 4.- Dimensiones para medir el uso de las TIC.

<i>Dimensión / Autores</i>	Ambiente Web	Equipamiento en software	Equipamiento en hardware	Inversión en TIC
<i>Pérez, Ramírez y Topete (2017)</i>	X	X	X	
<i>Saavedra y Tapia (2013)</i>	X	X	X	X
<i>Maldonado, Martínez, García, Aguilera y González (2010)</i>	X	X	X	
<i>Hernández, Ortiz y Uribe (2013)</i>	X	X		X
<i>Gálvez (2014)</i>	X	X	X	
<i>Sabido, García y Góngora (2013)</i>		X	X	

Nota: Tomado de (Saldaña-De Lira et al., 2021).

Las Tic's son aquel factor macroambientales que constantemente está evolucionando y exigiendo a las empresas su incorporación, como mecanismo clave de éxito; sin embargo, los empresarios suelen olvidar que el mercado para ser cautivado exige elementos de valor, los mismos que deben ser diferenciados por los clientes; es aquí donde la tecnología es esencial para formar esa diferenciación en la gestión total de las empresas, a fin de desarrollar habilidades y capacidades empresariales en sus áreas, especialmente en la de producción.

Lo expuesto exige a las empresas manufactureras pensar en la formación de una ventaja competitiva, las mismas que

deben ser diferenciales; es decir, lograr una característica distintiva ya sea en la producción en la gestión en general, lo importante es que esa característica sea percibida por quienes integran el mercado; y, sean la base para lograr un lugar de privilegio entre los clientes.

En el sector manufacturero, Sahoo et al. (2022) investigaron los determinantes de la competitividad del sector, en primer lugar, el resultado revela que las empresas intensivas en capital son más competitivas que las empresas intensivas en mano de obra. En segundo lugar, señalan que las empresas de propiedad extranjera son más competitivas que las empresas nacionales. En tercer lugar, los determinantes de la competitividad derivados de los mínimos cuadrados generalizados factibles (FGLS) y el modelo GMM de panel dinámico indican que los factores externos de las empresas, como las TIC y la infraestructura, afectan positivamente la competitividad de las empresas manufactureras; así por ejemplo, en Malasia, las PYME del sector manufacturero y de servicios (Teoh et al., 2022) proponen implementar un modelo de negocio digital (innovación en la creación de valor, innovación en la propuesta de valor, innovación en la entrega de valor, innovación en la captura de valor) (Izquierdo Espinoza et al., 2023).

Las Tic's son vitales en todo tipo de empresa, un ejemplo es el expresado en el Modelo de para incorporar las TIC en las MIPYMES del sector hotelero, este modelo se encuentra estructurado en cuatro niveles que le permite a una organización hotelera implementar las TIC a corto, mediano y largo plazo, no solo para desarrollar tareas simples para ser más eficientes sino, avanzar de forma gradual y progresiva a un nivel intensivo y estratégico en tareas más complejas facilitando el control de los procesos operacionales, la fidelización de los clientes, la promoción de sus servicios a nivel global y potenciar su competitividad empresarial (figura ...). El modelo puede ser adaptado a cualquier otro sector económico, para ello se deben identificar las TIC que conformarían el nivel control de los procesos operacionales y sus beneficios, dado a que son distintas para cada sector (Arteaga-Martínez et al., 2021)

Figura 7.- Modelo de para incorporar las TIC en las MIPYMES del sector hotelero.



Nota: Tomado de (Arteaga-Martínez et al., 2021).

Las estrategias tecnológicas que pueden desarrollar las empresas, son diversas, como la de Christopher Freeman, 1974, cuyas exposiciones se siguen acoplando a la realidad que se vive en este siglo. A continuación, se exponen estas estrategias:

Tabla 5.- *Clasificación de la estrategia tecnológica*

Estrategia tecnológica	Definición
Ofensiva	La idea principal es posicionarse con el liderazgo entre los competidores técnicos, sobre la introducción de productos nuevos.
Defensiva	Se basa en no tomar riesgos sobre innovar, primeramente. Aun así, no se permite dejar margen de ventaja y aprovecha los errores de sus competidores y así, mejorar sus productos.
Imitativa	Le es suficiente estar al margen de los líderes y dueños de los mercados tecnológicos. Suele adquirir licencias y know-how.
Dependiente	Se comporta como un subalterno o inferior. Trabajan todos sus productos y servicios a iniciativas y mandatos externos, por ejemplo, de su empresa madre.
Tradicional	Este tipo de estrategia se basa en limitarse a adoptar nuevos procesos generados fuera de la empresa, esto quiere decir que el mercado no exige a la empresa cambios en los productos, por lo tanto, la empresa no se encarga de innovar por cuenta propia (puesto que no lo requiere).
Oportunista	La empresa se concentra en buscar nuevas oportunidades o diseños complejos innovadores que le permiten embarcarse a otros nichos.

Nota: Tomado de (Romero Restrepo, 2022)

La globalización fue el detonante para la innovación tecnológica, de forma continua, exigiendo a las empresas implementar la creatividad y llegar a la innovación, dejando de lado modelos tradicionales de competitividad, e incorporando un nuevo modelo donde la gestión estratégica debe ser el punto focal o clave para diferenciarse; sin embargo, esta gestión debe incorporar las Tic's como elemento esencial para trabajar internamnete e interactuar en un mercado que constantemente está en movimiento.

LA GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN, CLAVE FUNDAMENTAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS.

Las gestiones productivas deben ser enfocadas en metodologías que se centren en hacer más eficientes las decisiones tomadas en torno a la fabricación de algún producto, proyectando su trabajo en el correcto uso de los insumos y materias primas, a fin de obtener un producto que se ajuste y satisfaga los requerimientos de los mercados, caracterizados por sus cambios y situaciones complejas.

Debido a la constante preocupación de las empresas por lograr flexibilidad al cambio y ser competitivamente sostenibles, se centran en la gestión de la producción, evitando así la obstaculización de la transformación de la

materia prima por cuellos de botella administrativos; por ello, los autores clásicos de la administración plantearon la importancia de los sistemas de gestión de la producción, integrando así las actividades descentralizadas que son puntuales para la correcta evolución de la manufactura y enfocándose en los planes de control y proyección de la productividad, a través de optimizar los procesos productivos (Alzate Montoya et al., 2022).

Es primordial que, en las empresas, en este caso las manufactureras, las tareas se encuentren divididas, a fin de llegar a la especialización y con ello aportar a la eficiencia empresarial. El área funcional correspondiente a la producción, está constituida por una serie de procesos, los mismos que requieren que se definan quienes son los responsables de ellas, la finalidad de esto es que se trabaje de forma proactiva y basándose en la previsión, a fin de que las actividades productivas no se vean afectadas por problemas de desperfectos de maquinarias o faltantes de insumos.

Además, la división de tareas y la gestión preventiva llevará a enfrentar limitaciones relacionadas internad y externas de la empresa que restringen su desarrollo y por ende su competitividad; a continuación, se exponen estos factores limitantes en la figura 1:

Figura 8.- Factores y Limitaciones empresariales que afectan a la producción.



Nota: Tomado de (Cuatrecasas, 2022)

Es importante que las empresas manufactureras se centren en sus procesos productivos, a fin de que se adecúen según el producto a producir, logrando que la producción siga un procedimiento cronológico, tratando de hacer previsiones que, aunque difíciles, son necesarias para evitar paralizaciones o retrasos que terminarán afectando a otras áreas como las de ventas; y, por ende, a la satisfacción al cliente.

En lo que respecta al significado del proceso de producción (Torres, 2018), considera que es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir añade valor a los componentes adquiridos por la empresa; por lo tanto, el material comprado es más valioso y aumenta su potencialidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Según (Cepeda, 2017), el proceso de producción es la transformación de materias primas en productos finales mediante el trabajo y la aplicación de capital. Cepeda enfatizó la importancia de la división del trabajo y la especialización en el aumento de la eficiencia en la producción. (García, 2015), menciona al proceso de producción como una serie de tareas específicas y procesos bien definidos que se pueden analizar científicamente y mejorar para aumentar la eficiencia y la productividad (Tituaña Sierra y Paillacho Gómez, 2023).

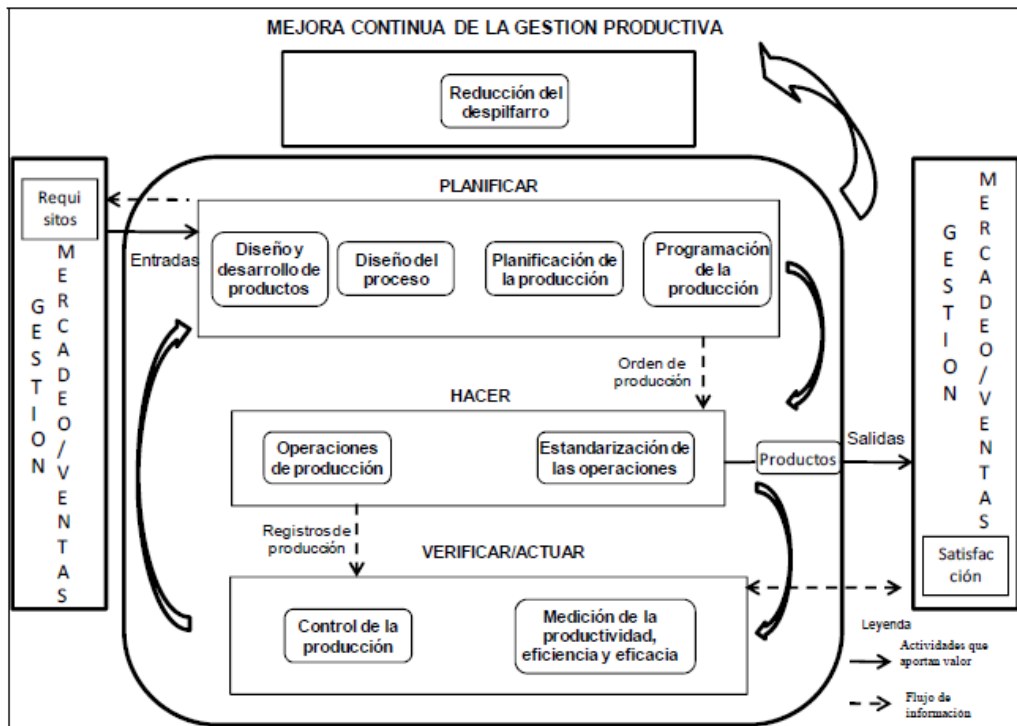
Taylor abogó por la aplicación de métodos científicos para identificar la "mejor forma" de realizar cada tarea y la necesidad de una cooperación estrecha entre la gerencia y los trabajadores para lograr una producción más eficiente. Su enfoque en la administración científica influyó en la

forma en que se organizaron los procesos de producción y se gestionaron las operaciones industriales.

Existen varios enfoques de cómo llevar a cabo la producción en las empresas industriales; sin embargo, uno de los enfoques considerados relevantes es el:

“Enfoque a Procesos, entendido como la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000, 2005). Así, en lugar de ver los procesos de manera aislada, las empresas deben centrar su atención en todo el flujo del proceso de producción, desde la recepción de componentes y materiales hasta el envío del producto al cliente (Ruiz de Arbulo, 2007)” (ISO 9000, 2005; Ruiz de Arbulo, 2007, como se citó en Ortiz et al., 2011), estas ´ posturas se mantienen en la actualidad, adaptándose a las realidades de mercado y a los sistemas productivos que ahí se presentan. Es así como se sustenta el Modelo de Gestión Productiva (figura 2) que contiene el ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, basado en el ciclo de Deming (PDCA) y en las técnicas “lean “de la producción

Figura 9.- Modelo de gestión productiva para PYMES Industriales



Nota: Tomado de (Ortiz et al., 2011).

Para entender lo que indica el modelo es importante especificar que las técnicas “lean indican la importancia de incorporar en el sistema de producción, los siguientes elementos:

1.- Mapas de flujo de valor que permitan una clara visualización de los procesos productivos, a fin de detectar

con mayor precisión cualquier desviación; y, sobre ellas, tomar correctivos.

2.- Just in time (JIT) que busca un correcto manejo del inventario, sus cantidades e inversión en él, a fin de contar con las cantidades óptimas para producir.

3.- Poka-Yoke, técnica nacida en Japón que busca evitar los errores que se pudiesen cometer en la producción. Exige analizar los posibles errores, de forma preventiva, identificarlos, luego buscar las causas de los mismos y tomar correctivos, evitándose así cualquier error que afecte a la producción.

Los modelos sobre gestión productiva buscan implementar la máxima optimización en los procesos, con la finalidad de llegar a índices de competitividad que permitan a las empresas obtener una producción con racionalización de costes y así poder competir en el mercado con precios que sean atractivos.

CAPÍTULO 3

MODELOS HIPOTÉTICOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN PYMES MANUFACTURERAS DE LA ZONA 5 – ECUADOR

Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

(Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Provincia del
Guayas, Ecuador, 091050.)

orcid.org/0000-0002-3273-1540

¿QUÉ ES UN MODELO HIPOTÉTICO?

Cuando se efectúa una investigación, los resultados obtenidos de las fuentes de información permiten esquematizar de forma sintetizada la situación real del sujeto u objeto de la investigación (modelo actual); y, posteriormente dar paso a un esquema que recoja lo que se debería efectuar por parte de estos sujetos u objetos para dar paso a un cambio positivo dentro de la problemática que fue estudiada.

En pocas palabras, los modelos hipotéticos son esquemas que recogen una propuesta de cómo se debería efectuar una actividad o llevar a cabo esta, de forma procedimental, para alcanzar mejores resultados. Es hipotético porque requiere de su aplicación para ser probado y en base a la evaluación

de los resultados transforma esta posición a una conceptual para generar nuevas teorías.

Los modelos esquematizan un patrón procesual encaminados a conseguir un objetivo, los modelos no serán estatuticos, estos se ajustan a una realidad que se vive en un período de tiempo determinado; por ende, a medida que el tiempo pasa, estos deben ser ajustados; este es el caso de modelos que se ajustan a los sistemas de administración o gestión de las empresas.

Los mercados cambian y con ellos los factores macroambientales que afectan a las empresas, independientemente de la actividad de negocio; por ello, los modelos deberán ir reevaluándose y ajustándose a fin de que respondan a una gestión moderna y estratégica.

Como se ha mencionado, la investigación “Gestión estratégica y Competitividad de PYMES Manufactureras de la Zona 5-Ecuador” ha dado insumos para detallar la importancia de que la gestión estratégica en estos negocios se caracterice por: gestionar el talento humano, planear estratégicamente, llevar una gestión de calidad, promover el uso de las Tic’s, aplicar el marketing y llevar una adecuada gestión de la producción.

En relación a los insumos obtenidos se ha presentado dos libros; el primero denominado “Gestión Estratégica y

Competitividad de PYMES Manufactureras de la Zona 5-Ecuador” donde se ha plasmándolos resultados de la investigación, en su primero capítulo; y, posteriormente se presenta un levantamiento teórico sobre cada punto o elemento que contempla gestionar estratégicamente estos negocios.

Por su parte, el segundo libro que, corresponde a lo aquí citado, se centra en el aspecto de competitividad, resultado de una adecuada gestión estratégica; además se bosquejan los modelos hipotéticos que deberían ser empleados por las PYMES Manufactureras de la Zona 5 para mejorar su accionar estratégico y conseguir así niveles adecuados de competitividad en el sector en el que se opera.

MODELO HIPOTÉTICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD

Las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador, actualmente son administradas, en gran parte, de una forma empírica; esto se debe a que son empresas familiares y algunas se han mantenido en un status quo, realidad que hasta hace una década era favorable al brindar un buen nivel de rentabilidad como respuestas a sus operaciones; sin embargo, el desarrollo del mercado y el ingreso de nuevos competidores de gran tamaño, han dado paso a una competencia que exige una gestión estratégica.

El Modelo hipotético, se centra en las capacidades de los negocios; considerando que, las PYMES Manufactureras las poseen, estas son: capacidad de gestión, capacidad de innovación, capacidad de calidad y capacidad de satisfacción; las mismas exigen una gestión basada en: planificación estratégica, gestión de la producción y gestión de la calidad; estas tres integran las capacidades de gestión e innovación; mientras que las capacidades de calidad y satisfacción exigen que estas empresas trabajen en quipo como respuesta a un talento humano motivado y caracterizados por un sentido de pertenencia, además de que se empleen las herramientas de mercadotecnia.

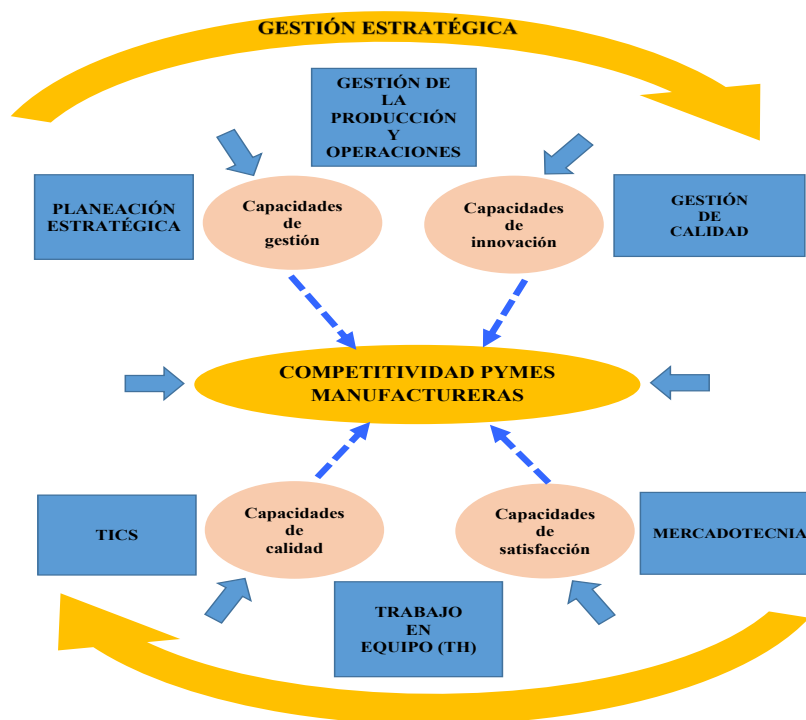
Cuando las empresas logran desarrollar sus cuatro capacidades, empleando los aspectos antes mencionados; estarán gestionándose de forma estratégica; y, como resultado, se podrá evidenciar la competitividad. Sin embargo, el Modelo se ha desglosado en modelos parciales; es decir, un modelo para cada una de las aristas que integran las capacidades empresariales descritas. A continuación, se mencionan los modelos:

- Modelo Hipotético de Gestión del Talento Humano
- Modelo Hipotético de Planeación Estratégica
- Modelo Hipotético de Gestión de la Calidad
- Modelo Hipotético de Mercadotecnia
- Modelo Hipotético de Uso de las Tic´s

- Modelo Hipotético de Gestión de la Producción

A continuación, se establece el esquema gráfico correspondiente a este modelo, donde cada arista de la gestión estratégica se conjuga con las capacidades empresariales:

Figura 1.- Modelo Hipotético de Gestión Estratégica y Competitividad para PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador



Fuente: Proyecto de investigación Gestión Estratégica y Competitividad de la Zona 5 – Ecuador La autora (Xiomara Leticia Zúñiga Santillán)

MODELO HIPOTÉTICO DE TALENTO HUMANO

Gestionar el Talento humano conlleva un proceso cuyas etapas son: planear, organizar, dirigir y controlar. Las etapas mencionadas forman el modelo hipotético planteado para las PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador; a continuación, se lo describe:

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. Esta etapa acoge el subsistema de aprovisionamiento, el mismo que exige una constante investigación de mercado de talento humano; para, en base a ello, establecer la forma o sistema de reclutamiento y selección. El modelo describe los parámetros correspondientes a este punto.

Sin embargo, esta etapa también acoge el Subsistema de Inserción donde se plasma el análisis y la descripción de los puestos, estableciéndose los requisitos de quien debe ocupar el cargo y las tareas que deberá desempeñar; esto es base en la planificación porque permite la correcta selección de personal.

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 deben 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.

Aquí aparece el Subsistema de Inserción, resultante de la estructura funcional-empresarial, dando paso al análisis y descripción de puestos; para una vez culminada la selección y contratación, proceder a la inducción del personal, socializándolos con las tareas del cargo que se va a desempeñar. Las tareas deben ser consideradas en el subsistema de evaluación y en el de desarrollo del personal, alimentándolos para un correcto trabajo de medición de productividad laboral.

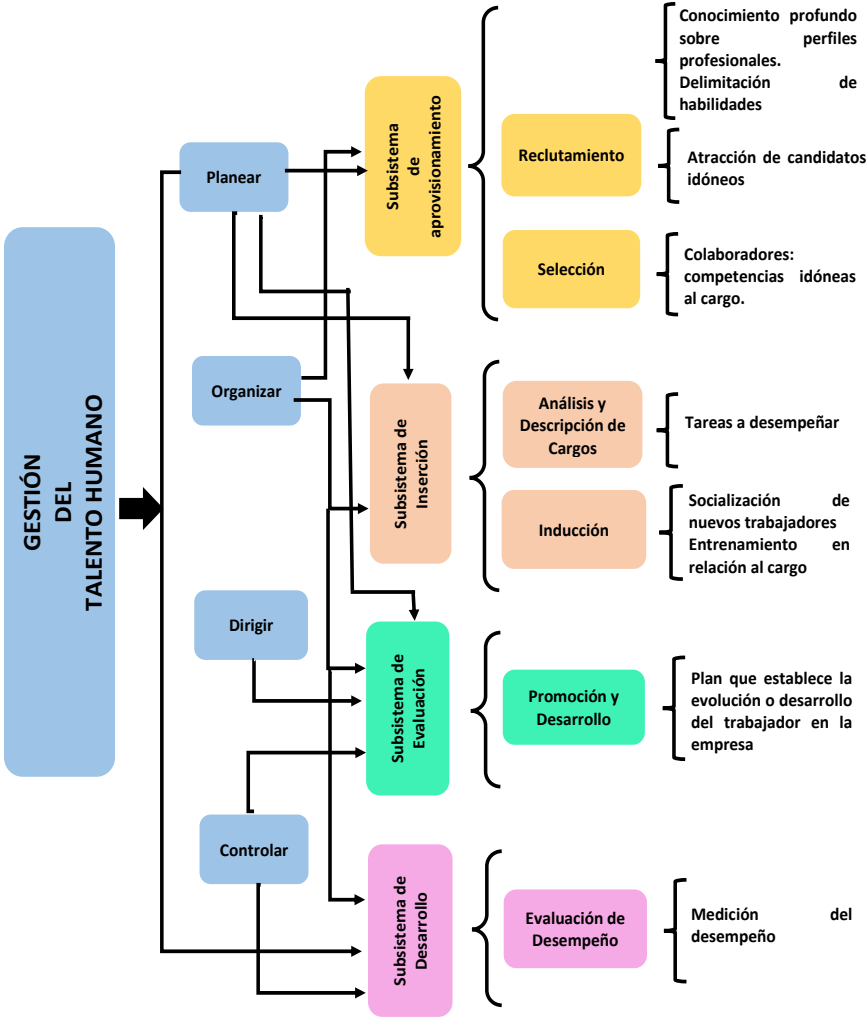
Dirigir: se trata de la administración correcta del talento humano, consiste en ser guía para los colaboradores, a fin de que los objetivos se alcancen a través de la coordinación del trabajo y del desarrollo de la pertenencia laboral, como respuesta a la motivación. La persona encargada de dirigir la 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.

Para una correcta dirección, el Modelo propone aplicar el Subsistema de Evaluación del Personal, dando paso a la aplicación de la equidad, para la promoción y desarrollo laboral, en base al desempeño de cada empleado o trabajador; es decir, su evolución en el trabajo.

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 la puede conocer; y, por ende, establecer las acciones a seguir.

Esta fase considera dos Subsistemas: el de Evaluación y el de Desarrollo; el de evaluación da la oportunidad del progreso o promoción laboral, pero tomando los resultados de las evaluaciones laborales, a fin de medir productividad en el trabajo; y, en base a esa medición de desempeño, brindar oportunidades de progreso que sean justas. La siguiente figura presenta el modelo hipotético descrito:

Figura 2.- Modelo hipotético de Gestión del Talento Humano para PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador



Fuente: Proyecto de investigación **Gestión Estratégica y Competitividad de la Zona 5 – Ecuador** La autora (Xiomara Leticia Zúñiga Santillán)

MODELO HIPOTÉTICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Modelo de Planeación Estratégica considera que las empresas deben gestionarse, tomando como referencia un proceso integrado por las siguientes etapas:

- Análisis estratégico
- Diagnóstico estratégico
- Formulación de estrategias
- Ejecución de estrategias
- Evaluación de resultados

Las etapas mencionadas guardan una relación y se exigen en cumplimiento de elementos administrativos, lo que se explica a continuación:

El **Análisis estratégico** invita al estudio del ambiente interno y externo empresarial, a fin de conocer qué ocurre dentro de la empresa, su realidad ; y, posteriormente saber cómo el macroambiente o factores del medio ambiente externo (políticos, económicos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales) afectan al negocio y sus operaciones, dando paso al **Diagnóstico estratégico**, donde se conjugan todos los elementos del macro y micro entorno y del ambiente interno empresarial; con la finalidad de poder plasmar objetivos realistas y posteriormente hacer uso correcto de los recursos en las

diversas estrategias que estarán encaminadas a conseguir el logro de los objetivos fijados.

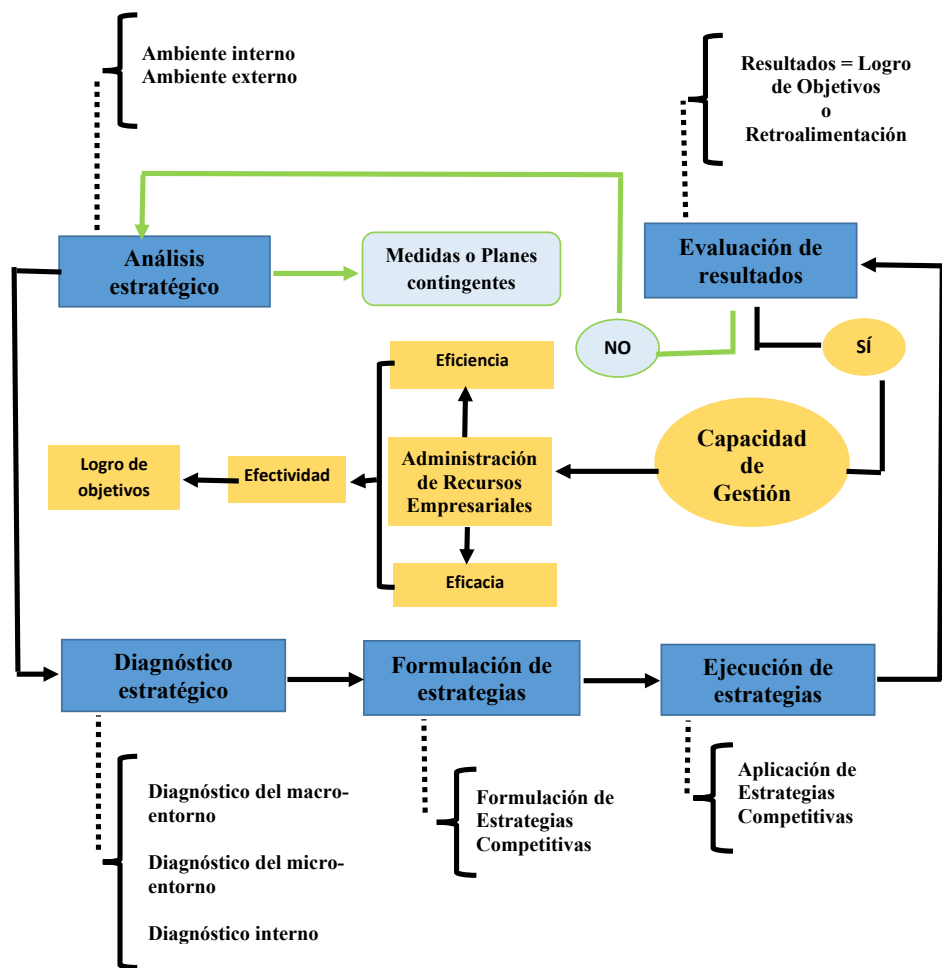
Lo mencionado deja claro que el Diagnóstico estratégico da paso a la **Formulación de Estrategias Competitivas**, empleando correctamente las fortalezas empresariales, pero conociendo las debilidades; para posteriormente poder acceder a las oportunidades de mercado y enfrentar las amenazas, pero de manera competitiva en relación a las demás empresas del sector industrial en el que se opera.

Diseñadas las estrategias se da paso a la **Ejecución Estratégica**, pero de forma ordenada y con el planteamiento de indicadores que permitan la **Evaluación de Resultados**. Es importante indicar que si la evaluación es desfavorable; es decir, los resultados obtenidos son inferiores o no se ajustan a los planteados; será necesario que se da paso a un nuevo análisis estratégico que lleve a replantear medidas o diseñar planes de contingencia.

Si los resultados de la evaluación estratégica son positivos, significa que la empresa (PYME Manufacturera) ha desarrollado su capacidad de gestión, como respuesta a una correcta administración de sus recursos empresariales, evidenciándose los niveles de efectividad (eficiencia y eficacia); es decir, los objetivos se han logrado con el correcto uso racional de los recursos. A continuación, se

expresa gráficamente la relación conceptual que sostiene el modelo hipotético:

Figura 3.- Modelo Hipotético de Planeación Estratégica para PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador



Fuente: Proyecto de investigación Gestión Estratégica y Competitividad de la Zona 5 – Ecuador La autora (Xiomara Leticia Zúñiga Santillán)

MODELO HIPOTÉTICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Gestionar estratégica, ente exige la calidad en todos sus procesos; por lo tanto, se debe dar paso a la gestión de la calidad; es decir, la empresa debe considerar tres precios y transformarlos en orientaciones hacia: la estructura, los procesos y los clientes. La calidad debe ser entendida como un conjunto de características que deben plasmarse en el producto y ser perceptibles en el mercado por parte de los clientes, a fin de que estos se sientan satisfechos.

La Orientación a la Estructura considera el parte orgánico funcional de la empresa, con la finalidad de centrarse en el talento humano y la forma en que este es gestionado para promover su productividad aboral, la misma que permitirá que el trabajo se realice con la finalidad de obtener un producto-servicio ampliamente adaptado a los requerimientos de mercado. Lo mencionado exige un Liderazgo que logre la pertenencia del talento humano o personal de la empresa, para ello el Líder deberá potenciar el trabajo y la responsabilidad en los colaboradores.

Un Liderazgo fruto de una Orientación a la estructura exige el correcto diseño de los puestos de trabajo, su análisis y descripción, dando paso al principio de División del trabajo, Unidad de mando y Equidad laboral, sumado a ello el gestionar una infraestructura adecuada, no solo en el

aspecto de procesos productivos, sino también en aquellos elementos de un ambiente laboral que fortalezca un clima laboral de pertenencia. Sin embargo, será necesario también la creación e implementación de normas y políticas que guíen el accionar laboral y que lleven a un correcto uso de recursos materiales en el desarrollo de los procesos productivos.

Como respuesta al análisis y descripción de puestos se da paso a establecer las funciones; y, estas a su vez permiten, junto con la estructura funcional, establecer los procedimientos, aspecto esencial en la calidad para el correcto uso de recursos, incluido el manejo del tiempo laboral y de procesos productivos. Otro elemento que corresponde a un buen Liderazgo es, el gestionar a través de estrategias altamente efectivas; por ende, debe planearse estratégicamente; y, ello requerirá de la implementación de sistemas de información empresariales para interrelacionar toda la información que lleva a una toma de decisiones acertada.

La Orientación a los Procesos, exige a los administradores (líderes) el establecimiento de indicadores en cada uno de los procesos internos a fin de llegar a la efectividad empresarial; lo mencionado, lleva a establecerse un control estadístico que permitirá posteriormente efectuar la auditoría y aseguramiento de la calidad.

La orientación a los procesos busca un correcto manejo de costes empresariales, al llevar un control y evaluación (auditoría) que permita detectar desviaciones, pero haciendo un correcto estudio de los problemas y clasificándolos según sus fuentes o causas, de tal forma que se gestionen los: métodos, medio ambiente, mantenimiento, máquinas, mano de obra y materiales, considerando las posturas de Ishikawa sobre la producción., esto permite un mejor nivel de eficiencia productiva.

Cada actividad empresarial va a requerir que el administrador defina cada proceso, considerando: objetivo del proceso y actividades (desde su inicio hasta su fin), responsables, controles e indicadores, riesgos y evaluación o auditoría). Lo mencionado permite observar dónde aplicar la automatización y dónde establecer los controles, incluyendo los que deben ser efectuado por personas, justificándose el diseño de puestos y la contratación de personal idóneo que apoyará los procesos productivos.

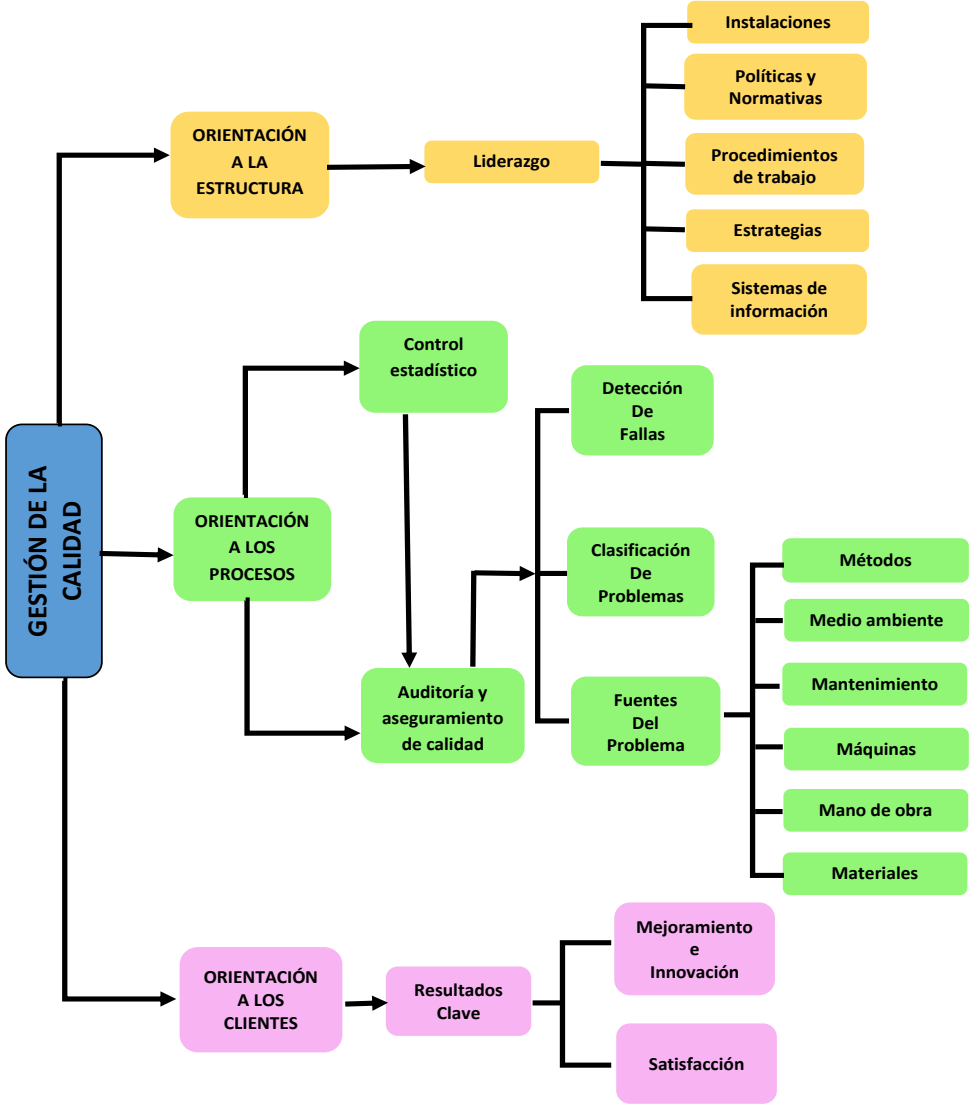
La Orientación a los Clientes debe convertirse en una filosofía que se enfoque en priorizar al cliente y a sus requerimientos, a fin de que la empresa y su administración centre sus decisiones en lo que el cliente requiere y cómo lo requiere, pudiendo así ofertarles el producto/servicio ideal.

Orientarse hacia los clientes lleva a obtener resultados empresariales clave, puesto que el producto se ajusta a las necesidades y deseos de los consumidores, permitiéndole a la empresa identificar cómo gestionar la transferencia o venta y de esa forma lograr sus objetivos de rentabilidad.

La orientación hacia el cliente se enfoca en la satisfacción de estos; y, por ende, orientarse hacia ellos, busca generarles los máximos niveles de satisfacción, esta orientación busca gestionar el valor hacia el consumidor, haciéndolo el centro de sus operaciones; la empresa con esta orientación genera una adecuada capacidad de respuesta al mercado, adaptándose a sus requerimientos y creando un mejoramiento continuo basado en la adaptabilidad de sus productos/servicios.

La orientación al cliente considera: orientación al cliente interno y orientación al cliente externo. Orientarse al cliente interno está enfocado en el punto denominado orientación a la estructura, así lo expone el presente modelo hipotético; y, orientación al cliente externo lleva a enfocarse al consumidor final, ambos aspectos exigen el apoyo de los líderes de las empresas para obtener resultados empresariales positivos y rentables. A continuación, se presenta el modelo:

Figura 4.- Modelo Hipotético de Gestión de la Calidad para PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador



Fuente: Proyecto de investigación Gestión Estratégica y Competitividad de la Zona 5 – Ecuador La autora (Xiomara Leticia Zúñiga Santillán)

MODELO HIPOTÉTICO DE MARKETING

El Modelo Hipotético que se propone toma como eje el Marketing de Producto, considerando que es fundamental, por parte de la empresa, conocer el mercado y sus necesidades, en relación a los clientes; sin embargo, también es prioritario que las empresas comuniquen de forma correcta y precisa las características del producto, con la finalidad de que el mercado (clientes) conozcan el elemento satisfactor de sus necesidades y cómo llegar a él para adquirirlo con el menor esfuerzo.

El Modelo que se propone, al centrarse en el marketing de producto, propone que antes de iniciar las operaciones de marketing de las empresas, se deben conocer dos escenarios importantes: 1) el producto; y, 2) el mercado.

En lo que respecta al conocimiento del “**producto**” se vuelve fundamental conocer los requerimientos de mercado, para plasmarlo en la oferta que se efectuará; es decir, el producto deberá tener las características que son requeridas por los futuros clientes; esto hará que la empresa defina muy bien el uso que se podrá efectuar al producto y luego lo comunicará al mercado. Sin embargo, al centrarnos en el “**mercado**”, surgen varias interrogantes: ¿cuáles serán los intereses que se forman en

el mercado?, ¿cuáles son las necesidades específicas?, ¿qué hábitos de consumo se están presentando? y ¿cómo se comportan las personas al momento de comprar?, las mismas que al ser respondidas brindan a la empresa una mayor probabilidad de producir el producto/servicio que realmente satisfaga al mercado.

La postura del Modelo Hipotético de Marketing, se basa en los resultados de la investigación desarrollada, la misma que, junto al estudio teórico efectuado y plasmado en el libro “Gestión Estratégica y Competitividad de PYMES Manufactureras de la Zona 5 - Ecuador”, ha permitido concluir que en caso de que el mercado no sepa o no tenga suficientes conocimientos sobre los productos y sus bondades, difícilmente estos serán vendidos.

No se debe olvidar que, si la empresa se encuentra en un sector industrial caracterizado por ser ampliamente competitivo, el modelo no tendrá impacto, para ello se requerirá emitir un mensaje de comunicación altamente efectivo sobre las bondades del producto; por ello, es importante explotar al máximo las nuevas herramientas que permiten a las empresas estar en comunicación efectiva con el mercado; por ejemplo, las redes sociales con sus diversas funcionalidades.

Definido el producto con sus bondades o características que, permitirán generar valor al cliente, es esencial que se apliquen las etapas que el modelo indica:

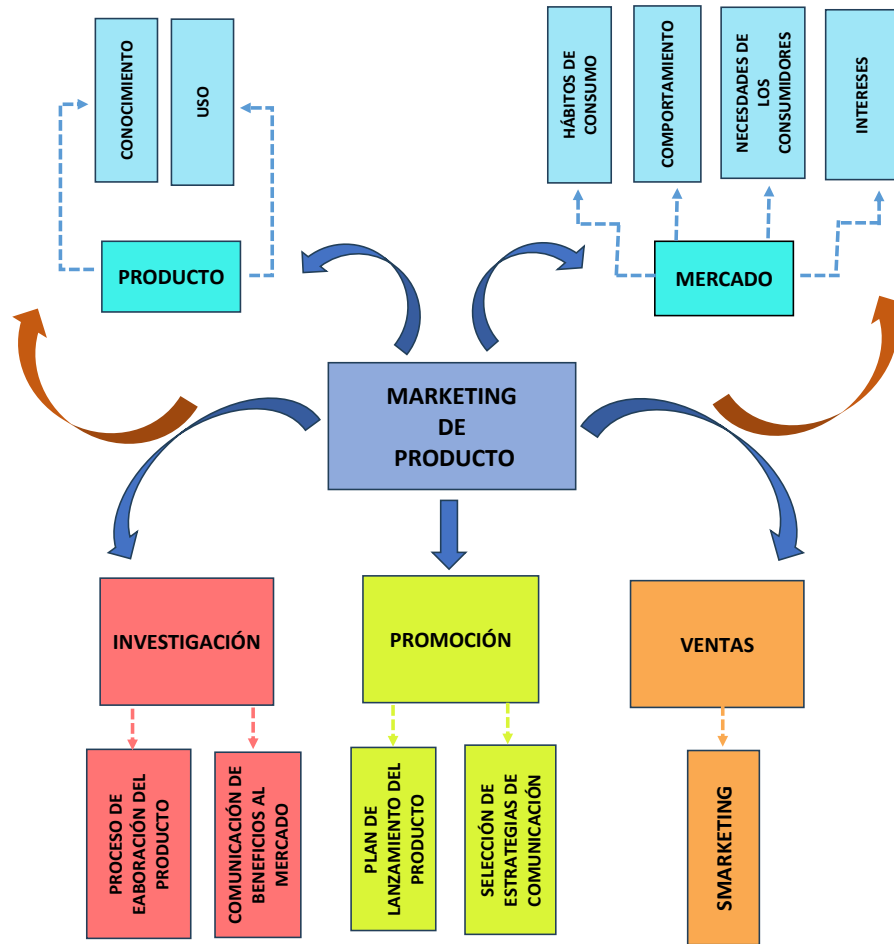
1) Investigación. - Sondeo o estudio permanente del mercado; sus cambios, nuevos requerimientos, hábitos de consumo, comportamiento, nuevas necesidades e interés, con la finalidad de plasmarlo en el producto; y, transferir esta información al área de producción para apoyar ese proceso, a fin de gestionar basados en la calidad al cliente; además de informar al área de ventas sobre quiénes son los clientes potenciales para vender y cómo deben ser abordados en relación a sus intereses y forma de comprar.

2) Promoción. - Listo el producto; es decir, lista su producción, es importante generar un plan de lanzamiento que permita difundirlo en el mercado, pero con el mensaje correcto y aprovechando las herramientas de comunicación moderna, esto llevará a diseñar y ejecutar estrategias de comunicación efectivas que, promuevan la atención, interés, deseo y la adquisición. Esta estrategia permitirá al área de ventas desarrollar un trabajo altamente efectivo, empleando de forma correcta el tiempo y llegando a aquellos clientes que realmente necesitan y desean el producto.

3) Ventas. - En esta etapa, el modelo apuesta por llegar a un nivel de smarketing, esto significa que se requiere que las áreas de ventas y de marketing se unan en cuanto al desarrollo de una estrategia enfocada en incrementar clientes. En esta etapa se busca evitar el desperdicio de tiempo del área de ventas al centrar sus operaciones en clientes que no están listos para comprar, clientes con dudas y con un nivel de desconocimiento sobre las características y bondades de lo que se vende (producto/servicio). Lo que busca el modelo al basarse en el smarketing es, hacer un uso más eficiente de los recursos y llegar a un trabajo colaborativo entre los departamentos antes mencionados.

El Modelo hipotético se presenta a continuación:

Figura 5.- Modelo Hipotético de Mercadotecnia para PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador



Fuente: Proyecto de investigación Gestión Estratégica y Competitividad de la Zona 5 – Ecuador. La autora (Xiomara Leticia Zúñiga Santillán)

MODELO HIPOTÉTICO DE USO DE TIC'S

Las PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador se caracterizan por ser parte de un mercado altamente afectado por los factores macroambientales, requiriéndose una toma de decisiones más rápida y alineada a los cambios que continuamente se generan en el mercado; por ello, es esencial que la gestión de estas empresas se caracterice por ser estratégicas, para ello, deben centrar su accionar en promover y plasmar una cultura de inversión en Tic's.

Cuando las empresas poseen una cultura marcada por la continua inversión en Tic's, se evidenciará en todo su proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control; esto permitirá promover su crecimiento a largo plazo, como respuesta a haber mejorado su competitividad y hacer más eficientes sus procesos; obviamente esto implica un sondeo constante de mercado que, permita detectar y aprovechar las oportunidades tecnológicas.

El Modelo hipotético busca sensibilizar a los dueños y administradores de las PYMES Manufactureras de la Zona 5, sobre la importancia de invertir en Tic's para mejorar los procesos productivos y el proceso administrativo; por ello, la inversión debe centrarse en cuáles son los objetivos de la empresa, cuáles son las estrategias a desarrollarse y cómo

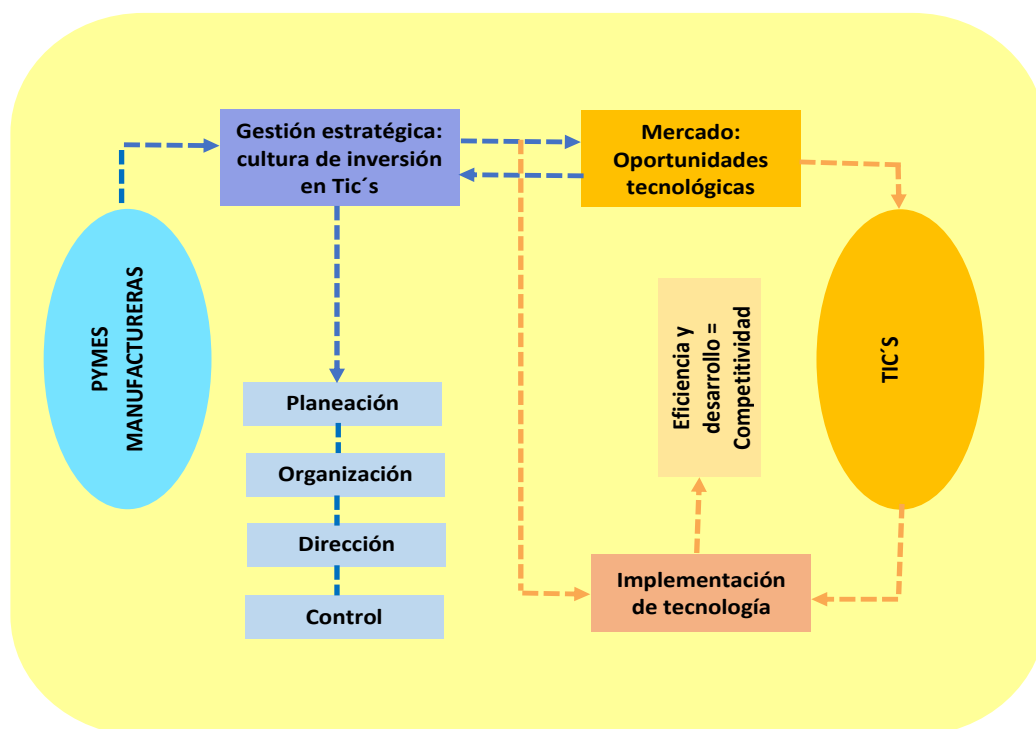
estas requieren de las Tic's para ser más efectivas; así mismo, lleva a formularse un cuestionamiento: ¿qué tan preparado está el recurso humano para ser parte de esta nueva administración basadas en la tecnología?, esto permite que se tomen decisiones sobre la forma en que deben organizarse los diversos recursos empresariales, iniciado por el humano y sus tareas, para definir cómo la tecnología aportará a ellas y cuáles son los resultados que se esperan.

A medida que las empresas crecen, se desarrollan nuevas actividades; y, esto requiere que las decisiones fluyan de forma más rápida, pero efectiva; por ello, es importante que quien lidere la empresa lo haga con la perspectiva de incluir una política que puntale el mantener la inversión en Tic's; y, posteriormente hacer uso de dicha tecnología para un control constante de las actividades que se desarrollan, asegurando así el logro de objetivos.

Las Tic's forman parte del mercado, es uno de los factores macroambientales más importantes que afectan a las empresas; las PYMES Manufactureras se ven afectadas por este factor, ya se a de forma positiva o negativa, esto dependerá de cuan preparadas estén para acceder a esos cambios tecnológicos; por ello, el modelo propone crear esa cultura de inversión en Tic's, a fin de tener oportunidades y no amenazas en cuanto al desarrollo tecnológico. Cuando

la política de cultura de inversión en Tic's se ponga en práctica, las empresas deberán monitorear constantemente el mercado, para saber de las innovaciones tecnológicas y apropiarse de ellas, incorporándolas en su quehacer hasta llegar a la competitividad, como respuesta de haber logrado eficiencia y desarrollo. A continuación, se presenta el esquema del modelo:

Figura 6.- Modelo Hipotético de Tic's para PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador



Fuente: Proyecto de investigación **Gestión Estratégica y Competitividad de la Zona 5 – Ecuador**. La autora (Xiomara Leticia Zúñiga Santillán)

MODELO HIPOTÉTICO DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión de la Producción asume las tres etapas que constituyen un sistema de producción, estas son: entradas, proceso y salidas; sin embargo, hace hincapié en aspectos que desglosan la etapa de proceso, con la finalidad de bosquejar la forma en que esta debe ser gestionada en las PYMES Manufactureras de la Zona 5. Es importante, de acuerdo al modelo, que las empresas manufactureras consideren el aspecto de proveeduría, porque es ahí donde se inicia la **Etapa de Entradas**; es decir, se da paso a las negociaciones que permiten obtener las materias primas, insumos y materiales. Este punto invita a centrar la atención en el aspecto logístico de las PYMES manufactureras, requiriendo formular un flujo que asegure que esos insumos, materiales y materias primas, transiten desde el punto de origen (proveedores) hasta el punto de consumo (PYME manufacturera), para alimentar los procesos productivos; por ende aquí es necesario optimizar los aspectos concernientes a la administración de operaciones.

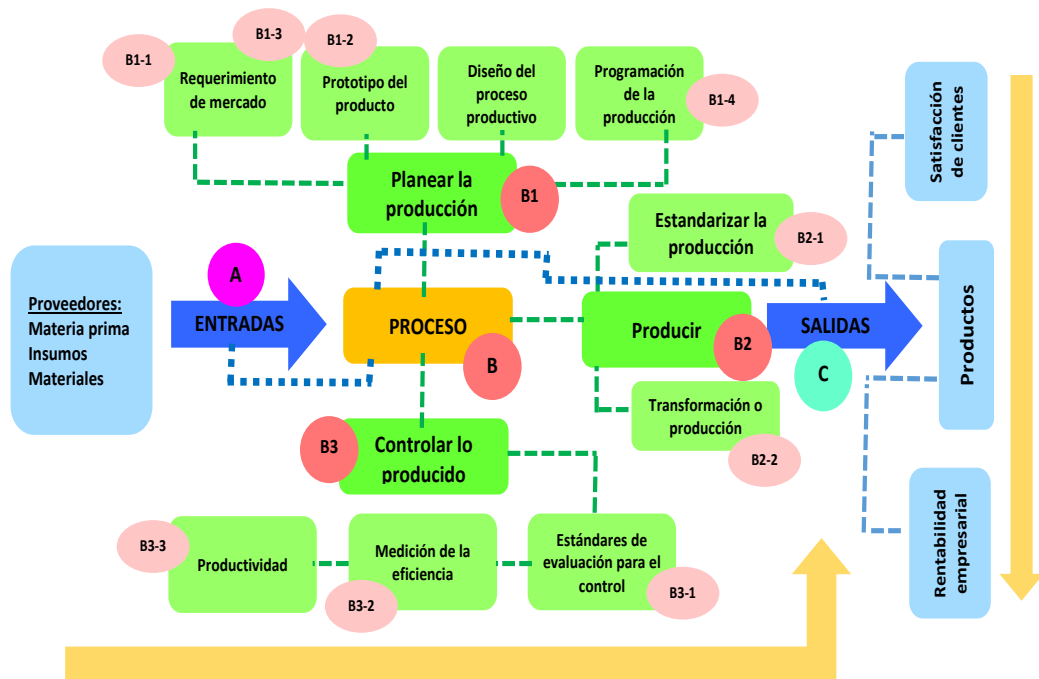
La Etapa de Procesos se divide en tres subprocesos o aristas, estas son: **a) Planear la producción, b) Producir; y, c) Controlar lo producido.** A continuación, se describe su accionar:

- En relación a ***Planear la Producción***, esta consiste en un trabajo en conjunto con otras áreas empresariales; es decir, se requiere que el área de marketing alimente a producción sobre los requerimientos del mercado, para que producción fije el prototipo de producto, de acuerdo a dichos requerimientos y formas o comportamiento de compra de los consumidores; posteriormente, en base al prototipo de producto se da paso a lo que se conoce como diseño del proceso productivo para llegar a márgenes de eficiencia en cuanto al uso de recursos; y, constituir así la programación de la producción; esto significa: qué producir, cómo, para qué y para quién.
- El subproceso que plantea el modelo, este es ***Producir***, requiere estandarizar la producción y llegar a la transformación, pero de una forma eficiente, a fin de lograr producir, pero con altos niveles de productividad; aquí es esencial el uso racional de los recursos (materiales, materias primas, insumos), obviamente sin olvidar el factor calidad, lo que requiere un monitoreo constante para su aseguramiento; así se da paso a la necesidad del control.
- ***Controlar lo Producido***, requiere que se planteen estándares de evaluación para el control; es decir, indicadores que permitan un correcto monitoreo, en

cuanto a calidad y eficiencia; por ende, la medición es prioritaria y debe llevarse a cabo en cada etapa del proceso productivo, sólo así se asegurará la productividad.

La Etapa de Salidas será el resultado; es decir, el **producto**, caracterizado por tener calidad y cumplir los requerimientos de mercado. Cuando el producto resultante se pone a disposición del mercado meta, se podrá satisfacer a clientes y asegurar la rentabilidad empresarial.

Figura 7.- Modelo Hipotético de Gestión de la Producción para PYMES Manufactureras de la Zona 5 – Ecuador



Fuente: Proyecto de investigación Gestión Estratégica y Competitividad de la Zona 5 – Ecuador. La autora (Xiomara Leticia Zúñiga Santillán)

BIBLIOGRAFÍA.

- Alzate Montoya, P. M., Hurtado Nieto, B. D., & Gómez Jiménez, M. (23 de junio de 2022). *Gestión de la producción: evolución y tendencias de investigación*. (M. y. Rev. Ingeniería, Ed.) <https://doi.org/DOI:>
<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2022.v9.n18.a118>
- Arteaga-Martínez, M. M., Esteban-Regino, E. M., & Ojeda-Enríquez, M. A. (junio de 2021). *Modelo para incorporar las TIC en las MIPYMES del sector hotelero*. (S. e. XXVI, Ed.) <https://doi.org/DOI:>
<https://doi.org/10.22517/23447214.24848>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Informe económico*.
- Capdevilla Soto, A. J. (junio de 2022). *LA COMPETITIVIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DIALÓGICA*. (R. E. Organizaciones., Ed.) [www.regyo.bc.uc.edu.ve:](http://regyo.bc.uc.edu.ve:)
<http://regyo.bc.uc.edu.ve/v6n11/v6n112022.pdf#page=95>
- Chacón-Pasredes, W. (junio de 2022). *LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA MATRIZ DE ANSOFF ¿INNOVACIÓN O COMPETITIVIDAD GERENCIAL?* (R. e. organizaciones, Ed.) [www.regyo.bc.uc.edu.ve:](http://regyo.bc.uc.edu.ve:)
<http://regyo.bc.uc.edu.ve/v6n11/v6n112022.pdf#page=95>
- Chesbrough, H. (2019). *Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI*. Harvard Business Review Press.
- Conopuma Anay, J. J. (2022). *Políticas de gestión del talento humano y competitividad en instituciones educativas de la Ugel 15, Huarochirí - 2021*. (U. C.

Vallejo, Ed.) www.repositorio.ucv.edu.pe:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20500.12692/81465/Conopuma_AJJ-SD.PDF?sequence=1&isAllowed=y

- Cuatrecasas, L. (Abril de 2022). *Manual de organización e ingeniería de la Producción y Gestión de Operaciones*. S.L., Profit Editorial I. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u5NWEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT675&dq=gesti%C3%B3n+de+la+producci%C3%B3n+y+modelos+de+c%C3%B3mo+efectuarla&ots=V_VVbp2dqZ&sig=uE2w-WE2pTt_utSY43FxDZN5tV8#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20la%20producci%C3%B3n%20y%20model
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2012). *El ADN del innovador: Claves para dominar las cinco habilidades que necesitan los innovadores*. Grupo Planeta Spain. <https://doi.org/ISBN:8423413292>
- Flores Delgado, G., Briones Vélez, M., & Intriago García, M. (24 de junio de 2022). *MARKETING ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE PYMES MANUFACTURERAS: MANTA*. (J. B. Science, Ed.) www.revistas.uleam.edu.ec:
https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/211/280
- Hamel, G. (2022). *Liderando la revolución: cómo prosperar en tiempos turbulentos haciendo de la innovación una forma de vida*. Escuela de Negocios de Harvard. <https://doi.org/ISBN:1591391466>
- Haro Salazar, M. E., Casanova Arrata, K. A., & Espinoza Alcívar, D. P. (diciembre de 2022). *MARKETING Y PYMES: LA IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS EN SU PLANIFICACIÓN DE*

MARKETING. [www.dialnet.unirioja.es:
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=
8724494](http://www.dialnet.unirioja.es:https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8724494)

Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., & Ramos Farroñán, E. V. (abril de 2023). *Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática*. (Avances, Ed.) [www.dialnet.unirioja.es:
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=
8953066](http://www.dialnet.unirioja.es:https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8953066)

Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *Estrategia de océano azul Cómo crear un espacio de mercado sin competencia y hacer que la competencia sea irrelevante*. Revista de la Escuela de Negocios de Harvard.

Luna-Altamirano, K. A., Chillogallo-Chimbo, M. I., & Rivas-Barrera, D. P. (junio de 2021). *Modelo de gestión del talento humano en el sector industrial de la ciudad de Cuenca - Ecuador*. (FIPCAE, Ed.) [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/93718898/4
40-Texto_del_articulo-822-1-10-20210730-
libre.pdf?1667674075=&response-content-
disposition=inline%3B+filename%3DModelo_de_g
estion_del_talento_humano_en.pdf&Expires=1714
352543&Signature=ELn9sGBNAATaUqugY5OoBo](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/93718898/440-Texto_del_articulo-822-1-10-20210730-libre.pdf?1667674075=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DModelo_de_gestion_del_talento_humano_en.pdf&Expires=1714352543&Signature=ELn9sGBNAATaUqugY5OoBo)

Mata-López, F. X., Mata-López, D. A., & Terranova-Mera, J. E. (25 de marzo de 2020). *El Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas*. (R. P. Conocimiento, Ed.) [www.dialnet.unirioja.es:
https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=
9083778](http://www.dialnet.unirioja.es:https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9083778)

Muñoz Marichín, D. (2022). *Gestión del talento humano y competitividad de los servidores de la Red de Salud Datem del Marañón - 2021*. (U. C. Vallejo, Ed.) [www.repositorio.ucv.edu.pe:](http://www.repositorio.ucv.edu.pe)

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79500>

- Ortiz, A., Izquierdo, H., & Rodríguez Monroy, C. (2011). *Modelo de Gestión Productiva en las pymes industriales*. (5. I. Management, Ed.) www.researchgate.net:
https://www.researchgate.net/publication/260083123_Modelo_de_Gestion_Productiva_en_las_pymes_industriales/download?_tp=eyJjb250ZXhoIjp7ImZpcnNoUGFnZSI6Il9kaXJlY3QiLCJwYXVWdlIjoX2RpcmVjdCJ9fQ
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. <https://doi.org/ISBN:9780029253618>
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Universidad de California. <https://doi.org/ISBN:0684841479>
- Rodríguez, M., Pineda, D., & Castro, C. (23 de julio de 2020). *Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica*. (R. Espacios, Ed.) www.revistaespacios.com:
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p26.pdf>
- Román-Bermeo, C. L., Peñaherrera-Palma, K. I., & Riccio-Morales, K. D. (17 de agosto de 2022). *Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura*. (V. Empresarial, Ed.) www.revistasdigitales.uniboyaca.edu.co:
<https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/viem/article/view/827/782>
- Romero Restrepo, J. C. (2022). *Negocios y tecnología: los partidarios para generar competitividad empresarial*. (C. Unisalle, Ed.) www.ciencia.lasalle.edu.co:

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1292&context=negocios_relaciones

Rueda Galvis, J. F., Garavito Hernández, J., & Calderón Campos, J. A. (junio de 2020). *Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para pymes*. (I. R. Investigaciones, Ed.) www.sievi.udi.edu.co:
<https://sievi.udi.edu.co/ojs/index.php/ID/article/view/250/329>

Saavedra, M. L. (2014). La Pyme como generadora de empleo en Mexico. *Revista Clío América*, 8(16), 153-172.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21676/23897848.1350>

Saavedra, M., Demuner, M. d., & Choy, E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 283-305.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06>

Saldaña-De Lira, J. D., Bojórquez-Guerrero, L. P., Carlos-Ornelas, C. E., & García-Pérez, E. (21 de mayo de 2021). *Impacto del uso de las TIC en la Competitividad de las PyMEs en Aguascalientes, México*. (C. Tecnológica, Ed.) www.dialnet.unirioja.es:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8039419>

Serrano, C. L., Cruz, R. I., Salcedo, J., & Malagón, A. C. (febrero de 2022). *La gestión del conocimiento en la auditoría interna: un modelo teórico-relacional para el crecimiento empresarial*. (I. Tecnológica, Ed.) www.scielo.cl:

<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n1/0718-0764-infotec-33-01-3.pdf>

Sumba-Bustamente, R. Y., Cárdenas-Borja, N. P., Bravo-Ayala, T. L., & Arteaga-Choez, R. F. (diciembre de 2020). *La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas*. (FIPCAEC, Ed.)
<https://doi.org/DOI:> <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>

Tituaña Sierra, E. D., & Paillacho Gómez, D. A. (Agosto de 2023). “*GESTIÓN DEL CAMBIO DESDE EL MODELO “KÜBLER ROSS” Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA LÁCTEOS MARIBELLA POS CONFINAMIENTO COVID-19*”. (U. T. Cotopaxi, Ed.) www.utc.edu.ec:
<https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/11138/1/PI-002514.pdf>

Vasco Aguilera, A. S., & Barragán Ramírez, C. A. (enero de 2022). *MARKETING ESTRATÉGICO ODONTOLÓGICO EN EL MARCO DEL COVID-19 EN AMBATO, ECUADOR*. (T. R. Sociales, Ed.)
www.dialnet.unirioja.es:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482884>

ISBN: 978-9942-33-808-2



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com