

**MODELO PARA LA GESTIÓN  
COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES  
DE ESMERALDAS, ECUADOR:  
APLICANDO LA TÉCNICA PLS-SEM  
(MODEL FOR THE COMPETITIVE  
MANAGEMENT OF SMALL AND  
MEDIUM-SIZED COMMERCIAL  
COMPANIES IN ESMERALDAS,  
ECUADOR: APPLYING THE PLS-SEM  
TECHNIQUE)**

Manuel Ruvín Quiñonez Cabeza<sup>85</sup>

Oscar Parada Gutiérrez<sup>86</sup>

Sonia Caridad Ruiz Quesada<sup>87</sup>

Pares evaluadores: Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.<sup>88</sup>

---

Derivado del proyecto de investigación: Fortalecimiento del emprendedurismo como medio para la transformación de la matriz productiva en la provincia Esmeraldas

<sup>85</sup> Ingeniero Comercial, Universidad Luis Vargas Torres, Ecuador, PhD. en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Cuba, Docente Titular, Universidad Luis Vargas Torres, correo electrónico: [manuel.quinonez@utelvt.edu.ec](mailto:manuel.quinonez@utelvt.edu.ec)

<sup>86</sup> Licenciado en Economía Pregrado, Universidad de Oriente, Cuba, PhD en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Cuba, Docente Titular, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador, correo electrónico: [oparadag@ulvr.edu.ec](mailto:oparadag@ulvr.edu.ec)

<sup>87</sup> Licenciada en Economía, Universidad de Oriente, Cuba, PhD en Ciencias económicas, Universidad de Oriente, Cuba, Docente Titular, Universidad de Oriente, Cuba, correo electrónico: [soniac@uo.edu.cu](mailto:soniac@uo.edu.cu)

<sup>88</sup> Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES. [www.rediees.org](http://www.rediees.org)

## 10. MODELO PARA LA GESTIÓN COMPETITIVA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE ESMERALDAS, ECUADOR: APLICANDO LA TÉCNICA PLS-SEM

Manuel Ruvín Quiñonez Cabeza<sup>89</sup>, Oscar Parada Gutiérrez<sup>90</sup>, Sonia Caridad Ruiz Quesada<sup>91</sup>

### RESUMEN

El estudio tiene como objetivo diseñar un modelo para la gestión de las pymes comerciales de la provincia de Esmeraldas, República del Ecuador que contribuya a mejorar los niveles de competitividad. La investigación tuvo un enfoque mixto. Se utilizaron varios métodos: sistémico estructural funcional, análisis y síntesis que posibilitaron denotar las principales variables que influyen en la competitividad de las pymes. Del mismo modo, se utilizó el juicio de expertos y la votación ponderada. Los resultados de la investigación muestran las principales variables que influyen en la competitividad de seis modelos teóricos estudiados. El diseño del modelo emana del estudio conceptualizado de diferentes modelos desarrollados por distintos autores y estado de situación del contexto de las pymes comerciales en la provincia de Esmeraldas. El modelo desarrollado representa un sistema abierto en interacción con el entorno y de mejora continua. Asimismo, el modelo se estructuró en cuatro etapas fundamentales. Cada etapa del modelo refiere herramientas de gestión que posibilitan la toma de decisiones. El diseño del modelo permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema. Estos hallazgos tienen contribuciones teóricas e implicaciones prácticas para los administradores de las pymes comerciales para obtener un desempeño positivo y mejorar su gestión competitiva.

---

Derivado del proyecto de investigación: Fortalecimiento del emprendedurismo como medio para la transformación de la matriz productiva en la provincia Esmeraldas<sup>89</sup>

Ingeniero Comercial, Universidad Luis Vargas Torres, Ecuador, PhD. en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Cuba, Docente Titular, Universidad Luis Vargas Torres, Ecuador, correo electrónico: [manuel.quinonez@utelvt.edu.ec](mailto:manuel.quinonez@utelvt.edu.ec)

<sup>90</sup>Licenciado en Economía, Universidad de Oriente, Cuba, PhD. en Ciencias económicas, Universidad de Oriente, Cuba, Docente Titular, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador, correo electrónico: [oparadag@ulvr.edu.ec](mailto:oparadag@ulvr.edu.ec)

<sup>91</sup>Licenciada en Economía, Universidad de Oriente, Cuba, PhD. en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Cuba, Docente Titular, Universidad de Oriente, Cuba, correo electrónico: [soniac@uo.edu.cu](mailto:soniac@uo.edu.cu)

## **ABSTRACT**

The research had a mixed approach. Several methods were used: functional structural system, analysis and synthesis that made it possible to denote the main variables that influence the competitiveness of SMEs. Similarly, expert judgment and weighted voting were used. The research results show the main variables that influence the competitiveness of six theoretical models studied. The design of the model emanates from the conceptualized study of different models developed by different authors and the situation of the context of commercial SMEs in the city of Esmeraldas. The model developed represents an open system in interaction with the environment and continuous improvement. Likewise, the model was structured in four fundamental stages. Each stage of the model refers to management tools that enable decision-making. The design of the model allows the maintenance of a systematic control and surveillance over the process of improvement and performance evolution, facilitating at the same time an effective feedback process that constitutes the basis for the continuous improvement of the system. These findings have theoretical contributions and practical implications. for managers of commercial SMEs to obtain positive performance and improve their competitive management.

**PALABRAS CLAVE:** pequeñas y medianas empresas, comercialización, competitividad, gestión competitiva

**Keywords:** small and medium enterprises, commercialization, competitiveness, competitive management

## INTRODUCCIÓN

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo de las empresas, lo cual se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización. Sin embargo, las características estructurales de una economía nacional o de una organización de un país en particular ejercen una fuerte influencia en el desempeño de las empresas.

En Ecuador el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2017-2021 refiere entre sus objetivos impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria. Ello supone incrementar el valor agregado de las pymes y la mejora del sistema de comercialización en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, precios justos, tiempo de servicio y cantidad de intermediarios mínimos, aumentando las exportaciones.

Las pymes comerciales ecuatorianas se ubican en un medio de gran turbulencia que se evidencia en una insuficiente gestión competitiva. Dichas empresas y su medio ambiente se ven sacudidos por la proliferación de la diversidad y variabilidad favorecidas por la dinámica en que se desenvuelve el desarrollo científico tecnológico, que provoca un notable incremento de las formas que asume la complejidad del sistema organizacional (García y Villafuerte, 2015). Muchas fórmulas del pasado ya no operan en el nuevo ambiente competitivo; hoy día se interactúa en un mundo de competitividad de categoría mundial

Las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en todo el Ecuador. La desventaja en capacidad tecnológica, el cambio, la innovación, la calidad y el servicio al cliente son unos de los mayores problemas que los mismos empresarios reconocen (Araque, 2015).

En el contexto de las pequeñas empresas comerciales de la provincia de Esmeraldas predominan un conjunto de insuficiencias. Las mismas han sido constatadas por el autor a través de la investigación empírica, la dirección de trabajos de curso y diplomas de estudiantes de pregrado y postgrado, así como revisión de informes de balance del gobierno local y entrevistas con pequeños empresarios. También mediante la utilización de técnicas participativas de trabajos en grupos con los representantes del gobierno local en la provincia de Esmeraldas, empresarios de pymes comerciales y el gremio de la pequeña industria local. Estas fueron: La falta de una cultura de cooperación entre las pequeñas empresas, el

prevaliente sesgo competitivo de las relaciones entre empresas, la ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación, la falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de asociatividad y cooperación, limitado crecimiento, quiebra de negocios, dificultades con el financiamiento, pérdida de mercado externo, poca capacidad organizativa, estrategias de ventas empíricas, créditos limitados, insuficiente cultura empresarial, inexistencia de planificación, empirismo en la gestión logística, insuficiente apoyo del gobierno a nivel de provincia, poca cultura de innovación, deficiencias en la calidad de los servicios y baja participación en las exportaciones, entre otros.

Por otro lado, el estudio bibliográfico realizado evidenció algunas deficiencias e insuficiencias generales con relación a la gestión competitiva de las pymes comerciales, como son:

- Insuficiencias en el tratamiento teórico relacionado con el nivel de integración de la gestión de las pequeñas empresas a la estrategia de desarrollo local.
- La competitividad es abordada de modo general para las pymes de un país o una región. No obstante, las especificidades de las pequeñas empresas comerciales con relación a variables como exportación y cooperación para su integración al desarrollo local son insuficientemente tratadas.
- Del mismo modo, no se encontraron referencias a procedimientos para la gestión de cooperación en el contexto de pymes comerciales.

Por tanto, de lo anteriormente expuesto se deriva un problema científico, que se manifiesta en la contradicción existente entre el criterio generalizado a nivel nacional e internacional sobre la necesidad de incrementar la competitividad de las pymes y la no existencia de un modelo que permita mejorar el proceso de toma de decisiones y la gestión competitiva de las pymes comerciales en el contexto ecuatoriano. De ahí que el objetivo de este trabajo es diseñar un modelo para la gestión de las pymes comerciales de la provincia de Esmeraldas, República del Ecuador que contribuya a mejorar los niveles de competitividad.

## **La gestión de las pequeñas y medianas empresas contemporáneas.**

Existe una tendencia que generaliza en la bibliografía consultada a reconocer que el objetivo de la administración es coordinar y armonizar la actividad subjetiva de los hombres y los medios a su disposición con los imperativos de las leyes que rigen el desarrollo de la organización en busca de la mejora ininterrumpida de su cualidad sistémica. En tal sentido se identifica la administración como la ciencia que estudia las leyes y principios que rigen el proceso consciente e ininterrumpido de desarrollo de una organización. (García, 2006).

De igual modo, entre los términos administración, dirección, gestión o el vocablo original en inglés management; no se aprecian diferencias significativas en su esencia y contenido, utilizándose indistintamente, existiendo en los últimos tiempos una tendencia al uso del término gestión.

Así mismo, el enfoque en sistema es empleado de manera generalizada en la bibliografía, tanto para el análisis integral de la gestión de las organizaciones, como para el análisis de los procesos que la integran. De esta manera, Castillo, y Martínez, (2010), señalan que el gran sistema de una organización dispone de varios sistemas, cada uno de estos posee un objetivo que permanece alineado para cubrir las expectativas de la alta dirección y de las partes interesadas, cuando se comportan de manera combinada e integrada, enlazando el concepto sinérgico de la utilización de recursos.

Por otra parte, los autores Kast y Rosenzweig, (1993); expresan que el holismo considera que todos los sistemas están compuestos de subsistemas interrelacionados. El todo no solo es la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo puede ser explicado como un todo.

Por lo anterior, las pymes independientemente del sector en que se desempeñan (producción o servicios), deben ser analizadas como un sistema ya que están conformadas por diversos elementos o procesos que se relacionan entre sí e interactúan para lograr los propósitos que se ha planteado en su direccionamiento estratégico, sin embargo su interacción no solo es interna también es externa ya que se deben adaptar a los cambios que el mercado exige, es por ello que deben interactuar con el ambiente.

En consecuencia, las formas clásicas de gestionar y dirigir a las pymes basadas en el análisis y la optimización de cada una de sus áreas funcionales van perdiendo vigencia a favor de enfoques de dirección sistémicos que abogan por conseguir un funcionamiento del

sistema suficientemente satisfactorio para cada una de sus partes. El control total de la calidad, la dirección por objetivos, el marketing y la logística, entre otros constituyen bajo formas y campos diferentes, métodos de gestión inspirados en un enfoque integrador y sistémico.

Existe una tendencia generalizada en la literatura revisada (Gatto y Ferraro, 1993; Milanés, 2007; Sarache, Cárdenas y Giraldo, 2011 y Llopis, 2014) a reconocer la definición estadística de las pymes, generalmente referida al número de empleados, que difiere según los países. La opción más generalizada supone considerarlas de entre 10 y 250 trabajadores, y distinguir las de las micro (con menos de 10 empleados) y de las grandes (con más de 250).

Del mismo modo se reconoce que las pymes desempeñan un rol significativo en la economía mundial. En correspondencia con (Tabares, 2012; Herrscher, 2013; Castellanos, 2013; Linares, 2014); la economía mundial se encamina desde hace años hacia la internacionalización de las empresas, sobre todo a través de los mercados de capital, a la liberación del comercio, y a la consolidación de grandes bloques económicos, con el fin de establecer estructuras productivas flexibles, y más descentralizadas. En este contexto, se reconocen entre las bondades de las pymes: ser un instrumento fundamental de las políticas de creación de empleos; eficientes para servir a mercados pequeños dada la flexibilidad de que disponen para adecuarse a los requerimientos específicos de determinados clientes; permiten democratizar la producción en virtud de que contribuyen a desarrollar un sistema empresarial variado; menos excluyente; utilizan menos capital, divisas e infraestructura; se adaptan mejor a la disposición de recursos con que cuentan los países y por último y no menos importante producir la mayoría de bienes intermedios.

Autores como (Corma, 2005; Pérez, 2011 y Viloria, 2011); manifiestan que desde finales de la década de los 90' hasta nuestros días ha aparecido un tercer paradigma en la gestión de las pymes, que refieren una síntesis dialéctica de modelos de control normativo y los modelos de control racional establecidos por la alta dirección o el estado. En tal sentido se destaca los modelos de gestión normalizados o estandarizados que son producto de la Organización Internacional de Normalización (ISO) desde 1987. De igual manera se destaca el modelo de la European Foundation Quality Management (EFQM), así como los premios de calidad Malcolm Baldrige (USA) o el de Deming de (Japón), entre otros, que adoptan la calidad como una filosofía de gestión de las organizaciones.

De igual modo, (Izquierdo, 2009; Uribe, 2013; Ortiz, 2013) se han referido en los últimos años a la gestión integral sostenible que refiere un enfoque de gestión empresarial que busca desarrollar en las organizaciones la capacidad de aumentar el valor económico de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales. En este contexto la sostenibilidad de la pyme es entendida como la permanencia y competitividad a lo largo del tiempo a través de la consideración de tres dimensiones: económica, ambiental y social.

No obstante, si bien la introducción de los modelos normativos puede contribuir a que las pymes alcancen a través de su gestión la competitividad que se requiere para afrontar los cambios del entorno y obtener clientes satisfechos, empleados satisfechos, accionistas satisfechos y una sociedad satisfecha, aún persisten algunas falencias que limitan su gestión empresarial (Lazcano, 2012; Quintero, 2012; Estrada, 2013; Giraldo, 2015). Entre ellas:

- Limitado nivel de integración con el que se lleva a cabo la gestión de aprovisionamientos, distribución y transformación para la prestación del servicio a los clientes.
- Insuficiencias en la aplicación de un enfoque integral de la gestión de las TICs, dentro del proceso de gestión empresarial, para la toma de decisiones.
- Los enfoques de ventas, para la atracción de clientes y retención de los ya existentes a través de los sistemas conocidos como Customer Relationship Management (CRM) refieren altos esfuerzos y recursos para adaptarlos a las necesidades de las pymes y al proceso de toma de decisiones.
- La gestión empresarial sostenible en el contexto de las pymes se reduce al cumplimiento de regulaciones ambientales, la implementación de conceptos de producción más limpia o políticas de recursos humanos desvinculados del objetivo de alcanzar un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental para asegurar la continuidad de la pyme en el largo plazo

### **Análisis de la competitividad de las pymes. Principales dimensiones**

La competitividad es uno de los conceptos más asiduamente estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales y gubernamentales. La investigación bibliográfica constató que, si bien el término

competitividad nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa, muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial, sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto, o de sus industrias y sectores.

La competitividad de una nación puede conseguirse a través “de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. (Porter, 1990:163).

Michael Porter, llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación. De acuerdo a la teoría de Porter, el marco en que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos, de apoyo y estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. Estos cuatro atributos conforman el sistema, los determinantes de la ventaja nacional, al cual Porter denominó “Diamante”. Además de los cuatro determinantes, dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos casuales.

El sistema de los determinantes de la ventaja nacional más las variables casualidad y gobierno, conforman “El Diamante Nacional de Porter”.

Según Porter en un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.

De acuerdo a Porter (1990:12) la definición de competitividad refiere: “Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”.

El crecimiento sostenido de la productividad requiere que la economía se perfeccione continuamente. Las empresas de una nación deben mejorar la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de producción.

Para Porter, la competitividad no es un atributo de los países, más bien es un atributo de las empresas. En el enfoque de Porter se destacan las dimensiones: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia estructura y rivalidad entre empresas. La interacción o refuerzo mutuo de estos cuatro elementos que forman el diamante es, a menudo, más importante que los elementos en sí.

No obstante, a la importancia de este enfoque, las condiciones concretas del objeto práctico de esta investigación revelan una situación que limita su aplicación consecuente. Tal es el caso de:

- a-Existencia de un bajo enfoque al cliente
- b-Baja cooperación y alianzas
- c-Poca interacción entre los actores locales
- d-Escaso desarrollo de la infraestructura y de apoyo
- e-Bajo protagonismo del gobierno local

Otros autores (Esser, et. al. 1996) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter. Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional. De acuerdo a estos autores, la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es bien, el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

Entre 1963 y 1990 se tomaba como base el criterio para una mayor competitividad el expresado por la Council of Competitiveness de Estados Unidos, quien, para definir y medir la competitividad, valoraba la capacidad exportadora de sus industrias, sin tomar en cuenta otros elementos. En correspondencia con Deming, (1989) estos criterios son simplistas.

Otro factor de competitividad que se evalúa es la inversión que la empresa haga en su presupuesto de Investigación y Desarrollo (I + D). Pero más recientemente, una evaluación europea realizada por el Instituto de Prospectiva Tecnológica enfocada a mejorar la concepción de calificación de los criterios para evaluar la competitividad, propone una redefinición según la cual un país y un territorio es competitivo (cualquiera que sea el grado de apertura a la economía global o el desarrollo de sus exportaciones), “si sus exportaciones

tienen la capacidad suficiente para financiar las importaciones necesarias para asegurar su crecimiento económico y su nivel de vida, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento”. (Coriat B., 1997:99).

Las nuevas dimensiones de ese replanteamiento aluden a salir del reduccionismo según el cual la competitividad se relaciona primordialmente con competencia por cuotas de mercado y se mide por la balanza de comercio exterior de un país. Convierte en factor decisivo el grado de libertad que tiene un país en dirigir sus negocios. Valora a la par de los clásicos factores asociados a los costes, factores no asociados al coste como la calidad, la innovación, las inversiones inmateriales, la eficiencia de las redes de cooperación.

En correspondencia con el estudio de los diferentes enfoques de la competitividad se infiere que en el contexto empresarial la competitividad está asociada a la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa en el mercado para suministrar eficientemente valor agregado a los clientes finales, satisfacer creciente e integralmente sus dinámicas demandas y contribuir al desarrollo sostenible en sus dimensiones económica, social y ambiental.

De acuerdo con la revisión bibliográfica (Gatto, 1993; Iracheta, 2010; Guzmán, Serna y Lema, 2010; Estrada, y Dutrénit, G., 2010; Enríquez, Adame y Camacho, 2011; Barbosa y Sandoval, 2011; Ramírez, Aranda y Morales, 2012; Gunasekaran, Rai, y Griffin, 2011; Cabeza, 2013; Castellanos, 2013, Olivos, Carrasco, Flores, Moreno y Nava 2015); se percibe la presencia de seis dimensiones para el análisis de la competitividad empresarial. En la Tabla 1 se muestran dichas dimensiones y su significado.

**Tabla 1. Dimensiones de la competitividad empresarial**

No.	DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
1	Cliente	Creciente satisfacción y calidad percibida de los clientes finales, creciente calidad percibida, orientación al encargo social
2	Económica	Márgenes de rentabilidad satisfactoria, productividad creciente, eficiencia energética y de otros recursos críticos.
3	Mercado	Mantener o mejorar la participación en el mercado, acceso a nuevos mercados, reconocimiento en el mercado
4	Medioambiente	Mejorar el impacto sobre el medioambiente, reducción del uso de energía y de recursos no renovables, reducción

		emisiones de gases de efecto invernadero, máximo reciclaje
5	Social	Incremento del empleo, satisfacción de los trabajadores, aumento del salario medio, integración con el entorno, responsabilidad social, aumento de aportes
6	Financiera	Mantener flujos de caja satisfactorios, inversiones recuperables, ingresos por ventas.

## MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación responde a un enfoque mixto. El tipo de investigación fue descriptivo que supuso la aplicación de diversos métodos para lograr el objetivo propuesto. Tal es el caso del método sistémico-estructural-funcional, el método histórico lógico y técnicas cuantitativas y cualitativas.

Método sistémico-estructural-funcional: Se utilizó para el estudio del sistema de gestión empresarial de las pymes comerciales y su unidad dialéctica entre todos sus componentes para alcanzar niveles superiores de competitividad en el entorno.

Histórico-lógico: consideró el estudio del desarrollo histórico-lógico de la teoría y práctica relacionada con la gestión empresarial de las pymes y la competitividad.

Observación y medición: se realizaron observaciones y mediciones relacionadas con el desempeño de las pymes comerciales y se utilizaron indicadores que permitieron evaluar y monitorear el estado de distintas variables que contribuyen a la competitividad de las pymes.

Análisis y síntesis: para desarrollar el análisis del objeto de estudio, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden en la competitividad de las pymes comerciales de la provincia de Esmeraldas y generar conclusiones concretas en la investigación.

Técnicas a utilizar: Se empleó una adecuada revisión documental, así como técnicas grupales y de evaluación de expertos; de observación; estadísticas matemáticas. Se utilizó el software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 20 para el procesamiento de la información primaria.

Para conocer la situación de las pymes en Esmeraldas se encuestaron a propietarios y/o administradores de las pymes comerciales estudiadas. El instrumento que se empleó fue el cuestionario, estructurado en preguntas cerradas. El análisis validez de contenido se realizó

a través del juicio de expertos. La selección de los expertos se realizó siguiendo el procedimiento descrito por Vidal, F. & Lluch, A., (2019). Para determinar la validez de contenido se aplicó el cuestionario a una submuestra (no participante en el estudio final) y se compararon los resultados con otros semejantes obteniéndose resultados parecidos. La confiabilidad del instrumento se realizó a través de la prueba Test re-test.

La población de estudio fue de 3242 pymes comerciales. Para calcular el tamaño de la muestra con  $p, q=0,50$  y un margen de error del 5% se obtuvo un valor de 344 personas a encuestar. El tipo de muestreo fue aleatorio.

La valoración (0,1) en la identificación de las variables que están presentes en los modelos de competitividad teóricos estudiados mediante el análisis documental, se realizó siguiendo la votación ponderada. Para valorar el nivel de consenso se determina el coeficiente de concordancia, mediante la siguiente relación.

$$C = \frac{(1-V_n)}{V_t} * 100 \quad (1)$$

Donde:

C: Coeficiente de concordancia.

$V_n$ : Votos negativos.

$V_t$ : Votos totales.

El criterio más generalizado es que hay consenso cuando se cumple que:  $C \geq 75\%$ .

## RESULTADOS

### Resultados de las encuestas aplicadas a directivos y/o propietarios de pequeñas y medianas empresas comerciales en Esmeraldas

Del perfil de los encuestados es significativo que el 54.5% del total constituyen administradores y el resto propietarios que llevan más de 10 años al frente de su organización. De ellos, el 74% refiere formación universitaria y el 23.6% secundaria. No obstante, sólo el 1.8% ha recibido algún tipo de formación postgraduada.

Sobre las principales razones para emprender, el estudio reveló por orden de prioridad las que se exponen a continuación: crecer como personas (43.6%), tradición familiar (25.5%), gusto por el desafío (23.6%), no trabajar para otros (23.5%), razones económicas (18.2%),

pérdida de trabajo (12.7%), consejo de amigos/familiares (9.11%), influencia de estudios (9,10%).

Con relación a las fuentes de financiamiento empleadas, los encuestados manifestaron utilizar: ahorros personales (38.2%), bancos (36.4%), otras (30.9%) familiares/Amigos (20.0%), agiotistas (5.5%), Corporación Financiera Nacional (7.3%), ONGs (0%).

Sobre la importancia del ingreso que genera la microempresa, dentro del presupuesto familiar la investigación refiere que el 76,4% considera que es su fuente principal, el 20% la segunda más importante y un 3,6% una ayuda.

Con relación a los principales obstáculos para crecer, los encuestados de modo general revelaron en más de un 50% aquellas que se señalan a continuación. Por orden de prioridad figuran las siguientes: No tener capital para crecer (74.5%), demasiado competidores (74.5%), altos costos por interés bancario (72.7%), altos costos de mercadería (72.7%), competidores muy fuertes (70.9%), personal poco calificado (61.8%), falta de creatividad del líder (60%), cantidad de intermediarios (56.4%), poca cultura empresarial (56.4%), altos costos para ampliar infraestructura (56.4%), administración no orientada al empleado (54.5%) y nicho débil de mercado (54.5%).

Respecto a los factores que se han aplicado para el desarrollo y crecimiento de la empresa los encuestados refieren cualitativamente de manera general “algunas veces” y “rara vez”. Para una mejor comprensión se empleó la escala de puntos que se presenta a continuación.

La evaluación particular es como sigue:

**Tabla 2. Factores para el desarrollo de las pymes estudiadas y porcentaje de aplicación.**

<b>FACTORES</b>	<b>Puntuación Media</b>	<b>Porcentaje de Aplicación (%)</b>
La empresa aplica estrategias para diferenciarse de los competidores.	3.07	61.45
La empresa aplica la innovación en su proceso, organigrama, nuevos productos o mercados	3.11	62.18

Se realizan acciones para obtener de los proveedores descuentos por volumen de compra y puntualidad en el pago.	3.25	65.09
La empresa realiza acciones para tener publicidad propia en el mercado de usuarios finales.	2.96	59.27
Se establecen altas barreras de entrada a los nuevos competidores, como economías de escala, inversión en tecnología, identidad de marca, experiencia acumulada	2.93	58.55
Se aplica la informática y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones	2.87	57.45
Se aplican procedimientos para conocer las expectativas y preferencias de los clientes	3.07	61.45

En la estructura organizativa de las PYMES comerciales está altamente difundida la función de supervisión directa. El 70% de los empresarios manifestó contar en su plantel con un administrador. Del mismo modo, la investigación reveló una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la amplitud de su estructura organizacional.

En general, si bien las pymes estudiadas no cuentan con una estructura organizacional demasiado amplia, tampoco muestran predisposición a contratar asesoramiento especializado externo. Sólo el 24% de ellas manifestó contratar habitualmente servicios de consultoría externa. Nuevamente entre las pequeñas empresas se observa la menor propensión a contratar asistencia técnica en consultoras: sólo el 10% lo hace habitualmente mientras que la proporción asciende al 40% para las medianas.

Los administradores y propietarios refieren formación universitaria, pero no realizan acciones de superación postgraduada en el campo de la administración de los negocios. De ahí que predomina el empirismo y un gran desconocimiento de los métodos que hacen más eficiente y eficaz la gestión de la empresa.

La mayor parte de los administradores, propietarios y empleados de las pymes en el sector del comercio refieren continuar una tradición familiar y asumir el reto del mercado en su crecimiento personal. La influencia de los estudios realizados no ha incidido en el desarrollo del espíritu emprendedor de los empresarios.

A pesar de la gran difusión de programas para el financiamiento de las PYMES a partir de los centros de apoyo al emprendimiento por el gobierno ecuatoriano, los proyectos internacionales y la acción de las organizaciones no gubernamentales ONGs, en el país, los ahorros personales continúan siendo la principal fuente de financiamiento.

El desconocimiento y la falta de asesoría para la presentación de los proyectos de las pymes, la falta de confianza en los mecanismos crediticios heredados de prácticas poco profesionales provoca el escaso acceso a los bancos. Con todo, la elevada dependencia del financiamiento con recursos propios plantea ciertos interrogantes sobre la fortaleza del proceso de crecimiento y su sustentabilidad en el mediano plazo.

Por un lado, es importante considerar que ciertos tipos de inversiones difícilmente puedan realizarse con recursos propios dado que comprometen una cantidad de fondos que no siempre están disponibles o suponen que el empresario asuma riesgos demasiado elevados.

Así, el autofinanciamiento puede llevar a que ciertas inversiones no se realicen o a que otras se posterguen más allá de lo aconsejable. Por otro lado, el financiamiento de la inversión a partir de la reinversión de utilidades, además de ser limitado, genera una mayor vulnerabilidad al ciclo económico debido a que cambios en cualquiera de los determinantes de las ganancias repercuten directamente sobre la capacidad de inversión de estas empresas.

De esta forma, la situación expuesta podría conformar un mercado limitante al desarrollo futuro de las PYMES, especialmente de aquellas que tienen un acceso al financiamiento bancario aún menor y tienden a realizar menos acuerdos con proveedores.

La situación estructural de escasez de fuentes externas de financiamiento a las empresas se confirma a través de la identificación de la inexistencia de disponibilidad de fondos por parte de casi la tercera parte de las PYMES encuestadas. Dicha restricción se encuentra en línea con el dato de que un tercio de dichos empresarios manifestaron tener algún proyecto de inversión frenado por falta de financiamiento bancario.

Las barreras para el crecimiento de las PYMES en el sector comercial son objetivas. Además del financiamiento necesario la existencia de muchos competidores que sustentan su estrategia competitiva en el liderazgo en costos a pesar de que predominan muchos intermediarios que encarecen el producto.

La diferenciación en el servicio no constituye una práctica común en el sector, el deficiente merchandising, la escasa fuerza de venta de los empleados unido a una baja preparación en técnicas de calidad del servicio y marketing conlleva al deterioro gradual de la PYME esmeraldeña que es desplazada por inversores extranjeros.

En su desempeño las pymes comerciales no aplican las modernas técnicas de la informática y las comunicaciones ni el enfoque al cliente provocando un deterioro de su competitividad. Presentan dificultades para competir en mercados internacionales y para incurrir en elevados costos de logística, entre otros. Perciben una fuerte competencia en el mercado interno, tienen problemas por disminución en los márgenes de rentabilidad y aumentos de costos del producto, sufren cierta carencia de información estratégica, adoptan estrategias de competencia vía precios, y participan pocos proyectos asociativos.

### **Resultados de las principales variables en los modelos teóricos de competitividad estudiados.**

A continuación, se señalan las principales variables que integran los diferentes modelos tratados anteriormente. Para ello se elaboró la Tabla 3, en la que el valor 1 significa que la variable está considerada en el modelo y el valor cero, que la variable no es reconocida por el modelo. El consenso de los expertos fue de  $C=84,5$  % superior al 70%. Por tanto, se afirma que hay consenso entre los expertos.

Las variables son: Var1 planeación; Var2 clientes; Var 3 tecnología; Var 4 talento humano; Var 5 calidad; Var6 cooperación; Var7 aprovisionamiento; Var8 exportaciones; Var9 mejora continua; Var10 cultura organizacional; Var11 innovación; Var12 control; Var13 investigación y desarrollo; Var14 inteligencia empresarial.

**Tabla 3. Variables identificadas en modelos de competitividad estudiados**

VARIABLES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Frecuencia
Var 1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Var 2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8
Var 3	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6
Var 4	0	1	1	0	1	0	0	0	1	4
Var 5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8
Var 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Var 7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Var 8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Var 9	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3
Var 10	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Var 11	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Var 12	1	0	1	0	0	1	1	1	1	6
Var 13	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Var 14	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2

Tomando en cuenta los resultados de la Tabla 3 se calcularon las frecuencias en que las variables aparecen manifiestas en los diferentes modelos. Para ello se utilizó el software SPSS.

**Tabla 4. Frecuencias**

Variables	Frecuencia	%
Planeación	9	100
Clientes	8	88,9
Tecnología	6	66,7
Talento Humano	4	44,4
Calidad	8	88,9
Cooperación	9	100
Aprovisionamiento	2	22,2
Exportaciones	1	11,1
Mejora continua	3	33,3
Cultura organizacional	2	22,2
Innovación	2	22,2
Control	6	66,7
Investigación y Desarrollo	1	11,1
Inteligencia Empresarial	2	100

La Tabla 4 refiere un ranking de frecuencias de las variables de competitividad en los modelos estudiados. A partir de estos resultados resultan significativas las variables planeación, clientes, tecnología, control y calidad para el logro de la competitividad en las pymes; dichas variables refieren la mayor frecuencia. Las variables exportación, investigación y desarrollo, cooperación, entre otras refieren una baja frecuencia. No obstante, la consideración de las variables en los modelos depende en gran medida de la percepción de los autores, del contexto situacional en que se desarrollaron, el tipo de pyme y actividad que realiza.

El diseño del modelo emana de los del estudio conceptuado de diferentes modelos y de las variables que más inciden en la competitividad de las pymes en general.

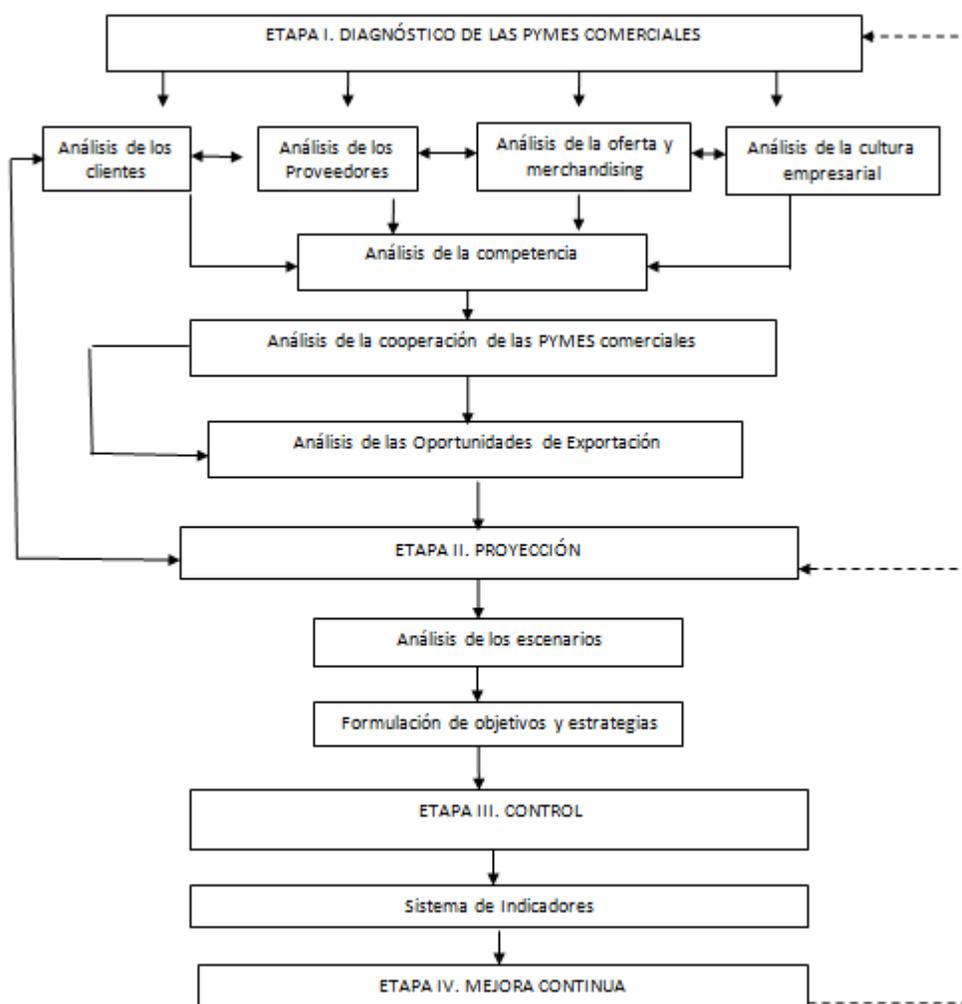
El modelo representa un sistema abierto en interacción con el entorno y de mejora continua.

Las entradas del modelo son las necesidades y expectativas de los clientes, las expectativas de las pymes y las exigencias sociales y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, que orientan al desarrollo competitivo de las pymes productivas y de servicios en Ecuador.

Las salidas del modelo son las siguientes: de manera general, pymes comerciales competitivas y de manera particular: clientes satisfechos, mejores resultados económicos y financieros, mayor cuota de mercado por concepto de exportación.

La representación gráfica del modelo propuesto se expone en la Figura 1.

**Figura 1. Representación gráfica del modelo**



La primera etapa “Diagnóstico”, tiene como objetivo, identificar las fuerzas tanto internas como externas que restringen e impulsan la gestión de las pymes. Para ellos se tendrán en cuenta elementos tales como: análisis de clientes, de los proveedores, de la competencia, de la oferta, la cultura empresarial, así como la identificación de posibilidades de cooperación y de exportación.

La segunda etapa “Proyección”, tiene como objetivo determinar el escenario en que se desarrolla la pyme comercial y la formulación de los objetivos y estrategias.

La tercera etapa “Control”, tiene como objetivo, la medición de los resultados alcanzados, de manera que permita identificar aquellos espacios en los que sea necesaria la mejora, contribuyendo de esta forma al perfeccionamiento de la toma de decisiones.

Finalizando de esta manera un ciclo de gestión y a través de la retroalimentación se da paso a un ciclo nuevo y cualitativamente superior.

La etapa “Mejora continua”, tiene como propósito fundamental proponer mejoras que contribuyan al logro de los objetivos a partir de los resultados del monitoreo de los indicadores de competitividad de la pyme y de la brecha existente con relación a los competidores.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir de este análisis es posible caracterizar la competitividad de las pymes comerciales en función de su capacidad para desarrollar una gestión eficiente mediante la combinación de los recursos disponibles (internos y externos) y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita, en rivalidad con otras pymes, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, por mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados económicos superiores y alianzas estratégicas con los actores del desarrollo local.

La literatura revisada refiere que no existe un modelo explicativo claro y definitivo sobre la gestión de las pymes para alcanzar altos niveles de competitividad. Todos los modelos recogidos en la literatura presentan carencias e interrogantes, hasta el punto de que algunos autores concluyen que hasta la fecha no se ha desarrollado un modelo generalizable (Camisón y De Lucio, 2010; Giraldo y Herrera, 2004); mientras que otros afirman que parece difícil que se pueda alcanzar dicho objetivo (Velásquez, 2004 y Moori, Milesi, y Yoguel, 2007) o incluso llegan a cuestionar el hecho mismo de intentar desarrollar un modelo universal de competitividad empresarial para las pymes comerciales (Rubiano, y Domínguez, 2011).

Del análisis realizado se infieren los siguientes elementos comunes de los modelos analizados:

- Los modelos se estructuran en variables, elementos o etapas para una mejor comprensión y representación de la realidad concreta.
- Dichas variables, elementos o etapas propuestas en los modelos analizados se encuentran interrelacionadas, de forma que la competitividad de las pymes supone integración y no una simple sumatoria de los esfuerzos en las diferentes variables.
- Refieren la necesidad de una gestión integrada para la toma de decisiones
- Contribuyen al incremento de la competitividad de la organización
- Declaran la necesidad de la aplicación de herramientas para la planificación y control de la gestión.

- La satisfacción de los clientes es un factor clave para alcanzar la calidad.

Para los objetivos de este trabajo han resultado valiosos los modelos citados anteriormente. En particular el Modelo del MIPRO es un referente importante debido a la pertinencia de la investigación a la estrategia de desarrollo del Ecuador.

No obstante, en el contexto de este trabajo se propuso un modelo de gestión para las pymes comerciales que potencia la competitividad e introduce elementos diferenciales con relación a los modelos tratados. Tal es el caso de:

- El modelo parte del estudio diagnóstico del entorno concreto de la pyme comercial a partir de variables que determinan su competitividad.
- El modelo no sólo propone qué debe hacerse para lograr una gestión competitiva sino también cómo proceder para alcanzarla a partir de herramientas y software de apoyo que mejoran el proceso de toma de decisiones.
- Al conferir importancia significativa al enfoque al cliente estructura el análisis de la demanda en etapas que supone la combinación de análisis cualitativo y cuantitativo con énfasis en la proyección.
- Trata con especial importancia la necesidad de cooperación y exportación y su contribución al desarrollo local.
- Refiere un enfoque prospectivo.

Del análisis realizado se derivan las siguientes conclusiones:

Todos los aspectos abordados en la bibliografía consultada han resultado de gran importancia y han permitido establecer elementos básicos y complementarios para el desarrollo de la investigación. No obstante, determinados elementos no han sido abordados o no han quedado definitivamente resueltos en los trabajos desarrollados con anterioridad, como lo demuestra la bibliografía consultada, entre estos elementos se encuentran la gestión de cooperación en las pymes y la no existencia de un modelo plenamente satisfactorio, que permita su aplicación en el contexto de las pymes comerciales de Esmeraldas, Ecuador.

El estudio realizado permitió identificar un conjunto de variables que inciden en la gestión competitiva de las pymes comerciales, sirviendo de base para el diseño de un modelo que responda al contexto situacional en que se desarrollan las pymes comerciales de Esmeraldas, Ecuador.

El modelo propuesto está estructurado en tres etapas que interrelacionan elementos operacionales de la gestión de las pymes comerciales para alcanzar niveles superiores de competitividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araque Wilson. (2015). Informe de balance de las pymes en Ecuador. Observatorio Económico. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. Ecuador.

Barbosa, D. M. E., & Sandoval, A. A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 165-181. Recuperado de: <https://bit.ly/3yyNYTO>

Cabeza, M. R. Q. (2013). Estudio de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales de Esmeraldas, Ecuador. *Investigación y Saberes*, 2(1), 30-41. Recuperado de: <https://bit.ly/3fHbplg>

Camisón, C., & De Lucio, J. (2010). La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. *Economía Industrial*, 375, 19-40. Recuperado de: <https://bit.ly/3oJpOkP>

Castellanos, J. G. (2013). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista EAN*, (47), 10-33. Recuperado de: <https://bit.ly/3oIUi6x>

Castillo Pinzón, D. M., & Martínez, J. C. (2010). Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Colombia: ICONTEC

Coriat, B. (1994). Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad. *Realidad Económica*, 124, 99-113.

Corma, F. C. (2005). Aplicaciones prácticas de Modelo EFQM de Excelencia en pymes. España: Díaz de Santos.

Deming, W. E. (1989). *Out of the Crisis. Quality, productivity and competitive position*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge: Cambridge university press

Enríquez, L. A., Adame, M. G., & Camacho, R. R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las pymes. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39-48. Recuperado de: <https://bit.ly/3ffru2u>

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 59(8), 39-52. Recuperado de: <https://bit.ly/3ytPuqa>

Estrada, S., & Dutrénit, G. (2010). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2). Recuperado de: <https://bit.ly/3ufFXQ8>

Estrada Hernández José A. (2013). Propuesta de un modelo para la gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en la gestión empresarial en COPEXTEL S.A de la provincia Santiago de Cuba. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Universidad de Oriente. Cuba.

García, G. (2006). Contribución epistemológica para la administración: diseño de un método administrativo. Tesis en opción al título de Doctor en ciencias económicas. Universidad de Oriente. Cuba

García, Galo H. & Villafuerte, M.F. (2015). Las restricciones al financiamiento de las pymes del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. *Actualidad contable FACES*. 18.30, 49-73. Recuperado de: <https://bit.ly/3hK73MR>

Gatto, F., Ferraro, C. A., (1993). Las pymes en el Mercosur: definiciones y primeras estimaciones (No. 37). CFI. Recuperado de: <https://bit.ly/3hTDbO2>

Giraldo, A. M., & Castillo, M. B. (2015). Alineación de los programas de capacitación con los procesos de innovación en pymes del sector confecciones del Valle del Cauca. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 6(2). Recuperado de: <https://bit.ly/3oKHZqh>

Giraldo, O. L. & Herrera, A. (2004). Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de PyMes: caso floricultor colombiano. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 1(1),3-26. Recuperado de: <https://bit.ly/3yDmL26>

Gunasekaran, Angappa, Bharatendra K. Rai, and Michael Griffin. Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research* 49.18 (2011): 5489-5509. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>

Guzmán, G. M., Serna, M. D. C. M., & de Lema, D. G. P. (2010). Aplicación del modelo CVF en la Pyme de Aguascalientes: un estudio empírico. *Investigación y Ciencia*, 18(50), 33-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/674/67415744006.pdf>

Herrscher, E. (2013). *Administración. Aprender y Actuar: Management sistémico para PyMEs*. Buenos Aires: Granica

Iracheta, J. M., Prida, B., & Abarca, C. (2010). Metodología práctica para el diseño e implantación de sistemas de la calidad según las normas ISO-9000 en pequeñas y medianas empresas. *Dirección y Organización*, (23). Recuperado de: <https://bit.ly/3wwsnt8>

Izquierdo, R. J. S., & Vicedo, J. C. (2009). La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (65), 7-31. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412326002.pdf>

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1993). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. 2 ed. México: McGraw-Hill

Lazcano Gómez, C. G. (2012). Formular e implementar una estrategia de desarrollo basado en un CRM para una MIPYME comercializadora de productos de consumo masivo ubicado en el sector de la Floresta en Quito. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Simón Bolívar. Recuperado de: <https://bit.ly/3yz8fIP>

Llopis, R. M. (2014). NIIF para las pymes: ¿La solución al problema para la aplicación de la normativa internacional? *Contabilidad y Negocios*, 8(16), 21-34. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5038291>

Linares, R. R. (2014). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 5(3). Recuperado de: <https://bit.ly/34eXBc8>

Milanés Montero, P. (2007). Propuesta de una definición de pyme con fines contables. *Técnica Contable*, (694), 31-39. Recuperado de: <https://bit.ly/2SmvaGQ>

Moori, V., Milesi, D., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL*, (92), 25-43. Recuperado de: <https://bit.ly/2SiVBNE>

Ortiz, A., Izquierdo, Henry & Monroy, C. R. (2013). Gestión ambiental en pymes industriales. *Interciencia*, 38(3), 179. Recuperado de: <https://bit.ly/34dhBft>

Olivos, P. C., Carrasco, F. O., Flores, J. L. M., Moreno, Y. M., & Nava, G. L. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203. Recuperado de: <https://bit.ly/3wrUjhP>

Plan de Desarrollo Nacional 2017-2021. (2017). Recuperado de: <https://bit.ly/3hOczOo>

Porter, M. (1990). *The competitiveness advantage of nations*. New York, USA: Free Press.

Pérez, B. C. (2011). Modelo para fortalecer capacidades básicas de pymes. *Revista Ingeniería y Competitividad*, 5(1), 58-69. Recuperado de: <https://bit.ly/3hORzqI>

Quintero Garzón, M. L. (2012). Gestión sostenible integral: la responsabilidad social empresarial en la integración de los sistemas de gestión. Tesis Doctoral. Editorial, Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de: <https://bit.ly/2QKzC1v>

Ramírez, A. M., Aranda, D. A., & Morales, V. J. G. (2012). La gestión de la logística inversa en las empresas españolas: Hacia las prácticas de excelencia. *UCJC Business and Society Review*. (33). Recuperado de: <https://bit.ly/3bMFEpG>

Rubiano, M. E. M., & Domínguez, Ó. F. C. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 115-136. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802908.pdf>

Sarache-Castro, W. A., Cárdenas-Aguirre, D. M., & Giraldo, J. A. (2011). Procedimiento para la definición y jerarquización de prioridades competitivas de fabricación. Aplicaciones en las pymes de la industria metalmeccánica. *Revista Ingeniería y Competitividad*, 7(2), 71-83. Recuperado de: <https://bit.ly/2TducNv>

Uribe, R. I. P. (2013). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista EAN*, (47), 46-65. Recuperado de: <https://bit.ly/3vgFJd4>

Tabares Arroyave, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (33), 67-92. Recuperado de: <https://bit.ly/34cnbP2>

Velásquez Vásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las PYMES colombianas. *Estudios gerenciales*, 20(93), 73-97. Recuperado de: <https://bit.ly/3fdFgCS>

Vidal, F. J. L., & Lluch, A. C. (2019). Diseño y validación mediante Método Delphi de un cuestionario para conocer las características de la actividad física en personas mayores que viven en residencias. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (36), 515-520. Recuperado de: <https://bit.ly/3vfm0dI>

Viloria, S. G. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, 9(1), 69-89. Recuperado de: <https://bit.ly/34dwePM>