



## Procedimiento para incrementar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas

### *Competitive management of Ecuadorian commercial small and medium-sized enterprises (SMEs)*

### *Procedimento para aumentar a gestão competitiva das pequenas e médias empresas (PME) equatorianas*

Manuel R. Quiñonez-Cabeza <sup>I</sup>

[manuelqca@gmail.com](mailto:manuelqca@gmail.com)

Sonia C. Ruiz-Quezada <sup>II</sup>

[soniaruizq@gmail.com](mailto:soniaruizq@gmail.com)

Oscar Parada-Gutiérrez <sup>III</sup>

[paradaoscar@gmail.com](mailto:paradaoscar@gmail.com)

**Recibido:** 30 de enero de 2017 \* **Corregido:** 20 de febrero de 2017 \* **Aceptado:** 20 junio de 2017

- I. Ingeniero Comercial, Dr. En Economía, Docente de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador.
- II. Doctora en Economía, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba
- III. Doctor en Economía, Escuela Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

## Resumen

En Ecuador, las PYMES representan más del 40% de las empresas registradas, concentran el 65% del empleo total y generan el 25% del PIB no petrolero. De ahí la necesidad de asumir los retos de la competitividad empresarial y las limitaciones internas predominantes en su entorno nacional. En respuesta a ello se desarrolló esta investigación, con el objetivo de diseñar un procedimiento para la gestión competitiva de las PYMES comerciales en la provincia de Esmeraldas, Ecuador.

La propuesta científica la propuesta parte de elementos interrelacionados en tres etapas, destacándose, el estudio diagnóstico, la proyección prospectiva y el control y mejora continua. Las etapas del procedimiento refieren la aplicación de herramientas y software que mejoran la toma de decisiones.

El procedimiento se validó en la empresa comercial DEPRODEMAR. Los resultados obtenidos reflejan su contribución al mejoramiento del proceso de toma de decisiones, satisfacción de los clientes, oportunidades de exportación y competitividad local. En el período estudiado se logró, incrementar los ingresos por concepto de exportación a Chile, aumentar la satisfacción de los clientes a un 87%, así como la cooperación con actores de la economía local.

**Palabras clave:** Procedimiento; gestión; pymes; ingresos.

## **Abstract**

In Ecuador, SMEs represent more than 40% of registered companies, account for 65% of total employment and generate 25% of non-oil GDP. Hence the need to take on the challenges of business competitiveness and the internal limitations prevailing in their national environment. In response to this, this research was developed with the objective of designing a procedure for the competitive management of commercial SMEs in the province of Esmeraldas, Ecuador.

The scientific proposal the proposal starts from interrelated elements in three stages, standing out, the diagnostic study, the prospective projection and the control and continuous improvement. The stages of the procedure refer to the application of tools and software that improve decision making.

The procedure was validated in the commercial company DEPRODEMAR. The results obtained reflect its contribution to the improvement of the decision-making process, customer satisfaction, export opportunities and local competitiveness. In the period studied, it was possible to increase the income from exports to Chile, increase customer satisfaction to 87%, as well as cooperation with actors in the local economy.

**Key words:** Process; management; SMEs; income.

## **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 de Desarrollo del Buen Vivir para el periodo 2013-2017 refiere entre sus objetivos impulsar el desarrollo de la matriz productiva. Al respecto plantea: “Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen”.

Del mismo modo la Agenda para la Transformación Productiva del país establece que: “El compromiso del Gobierno de la Revolución Ciudadana es construir una sociedad democrática, equitativa y solidaria. La incorporación de conocimiento, la acción organizada de un sistema económico y la transformación en las estructuras productivas que promuevan la sustitución de importaciones, incrementar la productividad, la calidad, las exportaciones y la competitividad en particular de las PYMES, permitirán revertir los procesos concentradores y excluyentes del régimen de acumulación actual”.

No obstante, el entorno en que se desarrollan las PYMES ecuatorianas ha estado caracterizado por cierto empirismo en su gestión y una serie de barreras de tipo objetivo y subjetivo que han limitado su protagonismo en el desarrollo económico y social del país. De ahí, la importancia de investigar la gestión competitiva debido a su alcance económico, social y político desde un territorio como la provincia de Esmeraldas, considerada como estratégica para el desarrollo

del país por sus recursos turísticos, pesqueros y agrícolas. Sin embargo, ha sido una provincia de la más explotada por empresas transnacionales que nunca se preocuparon por mejorar la competitividad de la empresa local.

A partir del año 2012 se produce un incremento del número de pequeñas y medianas empresas fundamentalmente comerciales que generan empleo y productividad y permiten abastecer la demanda de productos y servicios en la provincia de Esmeraldas.

De acuerdo a la tendencia del Producto Nacional Bruto (PNB) sectorial en la provincia de Esmeraldas en el período 2012-2014 la fabricación de productos de la refinación de petróleo tiene el mayor peso específico en la estructura del PNB sectorial en la provincia de Esmeraldas, seguido por el comercio al por mayor y al por menor que al cierre del año 2014 representó el 17.17%. En el mismo se desempeñan el 80% de las PYMES territoriales, las que tienen una importancia estratégica en el crecimiento de la economía local, al tiempo que contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo e ingresos. De ahí la necesidad de mejorar su gestión competitiva.

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 prevaleciente sesgo competitivo de las relaciones inter-

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.

#### *Limitado nivel de integración.*

- Insuficiencias en la aplicación TICs como soporte de la gestión de PYMES.
- 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)<sup>3</sup> 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.

A partir de estos elementos el objetivo de la presente investigación es diseñar un procedimiento para incrementar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas.

El objetivo de la presente revisión de literatura es identificar los mejores procedimientos de las PYMES independientemente.

### **Revisión de Literatura.**

Las PYMES independientemente del sector en que se desempeñan, 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. [1-10]

Las formas clásicas de gestionar y dirigir 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. [11-25]

Las PYMES desempeñan un rol significativo en la economía mundial, 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, permiten democratizar la producción, 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. [25-35]

Michael Porter, llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. 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”. Otros autores (Esser, et. al. 1996) desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al elaborado por Michael Porter, sosteniendo que la competitividad requiere de niveles analíticos macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional. [35-49]

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, se percibe la presencia de seis dimensiones para el análisis de la competitividad empresarial, ellas son: cliente, económica, mercado, medioambiente, social y financiera. [50-65]



*Análisis de las variables de competitividad empresarial en diferentes modelos.*

Para determinar las variables a incluir en la investigación, se analizó la presencia y frecuencia en los modelos estudiados. A partir de estos resultados fueron significativas variables tales como: planeación, clientes, tecnología, control y calidad para el logro de la competitividad en las PYMES. Las variables exportación, investigación y desarrollo, cooperación, entre otras refieren una baja frecuencia. En la propuesta investigativa de la tesis se asumen aspectos insuficientemente tratados en la bibliografía consultada para un modelo de gestión de PYMES comerciales, potenciando la competitividad e introduciendo elementos diferenciales con relación a los modelos tratados. [65-78]

*Estudio de la situación de las PYMES comerciales en la provincia de Esmeraldas.*

En correspondencia con los objetivos de esta investigación el autor aplicó una encuesta para diagnosticar el estado de las PYMES comerciales locales. Dicha encuesta estaba apoyada por entrevistas a administradores y propietarios. Para este análisis se asume como tamaño de la población la cantidad de PYMES relacionadas con el comercio al por menor en el año 2015. Aplicando la fórmula para poblaciones finitas se obtuvo un tamaño de muestra de 344 PYMES, a las que se le aplicó la encuesta. De los análisis realizados en este acápite se resumen que [79-89]:

1. Las barreras para el crecimiento de las PYMES en el sector comercial son objetivas.
2. La diferenciación en el servicio no constituye una práctica común en el sector.
3. En su desempeño las PYMES del sector investigado no aplican técnicas modernas de la informática y las comunicaciones, ni el enfoque al cliente.

4. Presentan dificultades para competir en mercados internacionales e incurrir en elevados costos de logística

*Principios, premisas y objetivo del procedimiento*

*Principios del modelo.*

1. Consistencia lógica: Calidad de los procedimientos desarrollados de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de mejora, en la aplicación “total o parcial” para la solución de problemas.
2. Parsimonia: La estructuración de los procedimientos y su consistencia lógica permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple, resultando valioso y motivador.
3. Pertinencia: Dada por la posibilidad que tienen los procedimientos de aplicarse como un método de solución de problemas que puedan presentarse en las organizaciones.
4. Flexibilidad: El modelo puede ser aplicado, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada organización. Además presenta alternativas de métodos en algunas de sus etapas que pudiesen ser aplicados por las PYMES comerciales teniendo en cuenta la información disponible, el nivel de conocimiento y disponibilidad de software.
5. Creativo e innovador: Ha de crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la iniciativa e impulse la búsqueda de soluciones a los problemas.
6. Sistemática: 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 efectiva que constituye la base para la mejora continua del sistema.

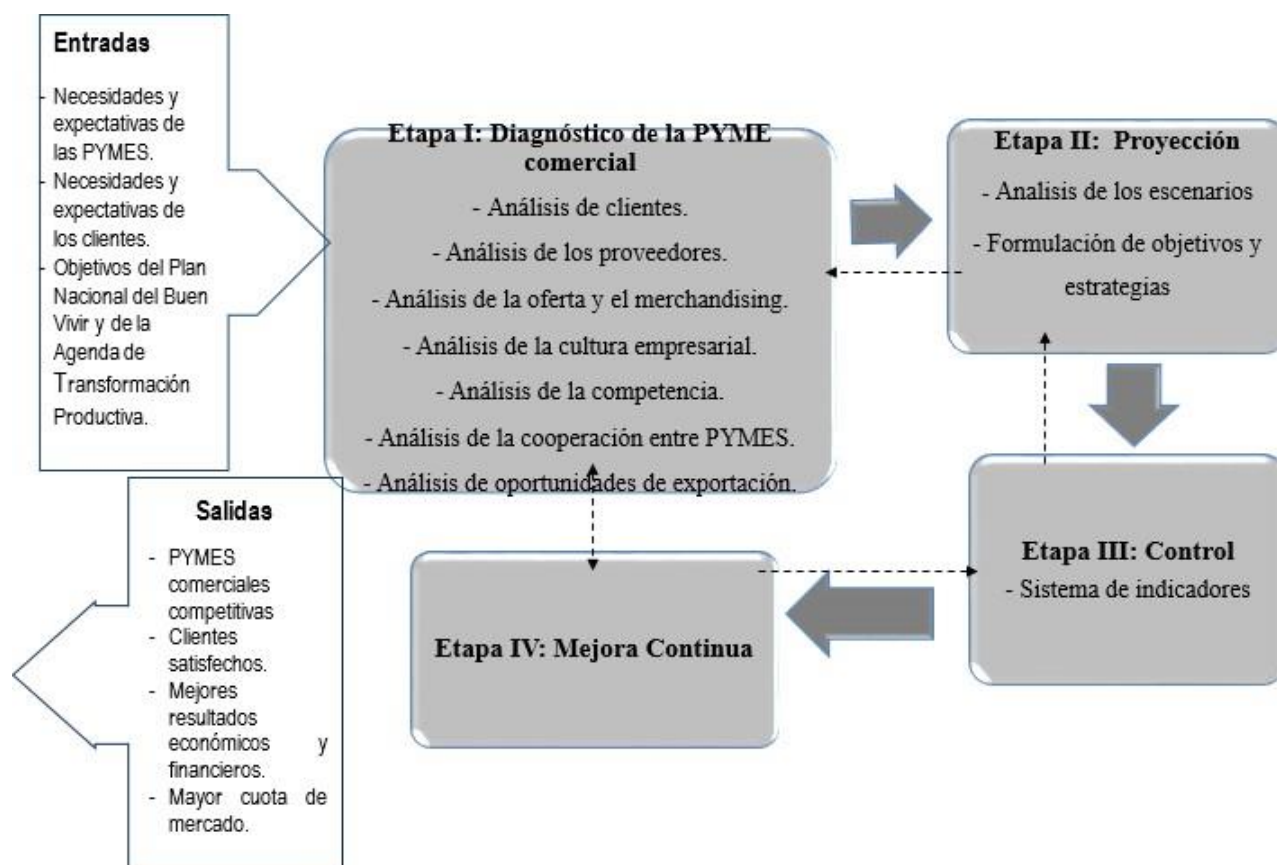
7. **Trascendencia:** Las decisiones y acciones derivadas de su proceder tienen un impacto significativo, no solo en los procesos y subprocesos estudiados sino también en el resto del sistema organizacional y su entorno.
8. **Participativo:** Permanente participación creativa de los trabajadores y directivos de la entidad, tanto en la identificación como en la solución de problemas, de manera individual y grupal.
9. **Formación-acción:** Desarrollo durante todo el proceso de implementación del modelo, de un sistema de formación continua a través de la acción, con el sustento de aprender- haciendo, en el que se gesta y aplica el conocimiento durante la investigación, en la consecución de la habilidad del saber estar, se relaciona con el método científico investigación-acción .

#### *Premisas para la aplicación del modelo*

Compromiso e implicación de la alta dirección y de los trabajadores en la implementación del modelo y sus procedimientos, por el reconocimiento de su importancia y la necesidad de cambio; personal con una preparación profesional básica y mentalidad abierta y la existencia de la cooperación de las PYMES con actores del desarrollo local a través de alianzas. 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. [90-100]

Objetivo del modelo: Gestionar las PYMES comerciales de Ecuador de manera que se logre mejorar los niveles de competitividad.

Procedimiento para incrementar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas



*Grafico N° 1.- Representación gráfica del modelo*

## Conclusiones.

La validación del modelo en el contexto de la organización objeto de estudio práctico, demostró su validez al posibilitar detectar insuficiencias en las diferentes dimensiones de la competitividad empresarial y proponer acciones de mejora a través de la aplicación consecuente de métodos que perfeccionan el proceso de toma de decisiones.

La investigación determinó que las ventas tienen una tendencia mensual creciente en el año 2015 y su previsión es superar en un 5% el nivel alcanzado en el año 2014. Para contribuir a ello se

debe potenciar los requerimientos de frescura y estética del producto e inocuidad por ser clasificados como óptimos.

El diagnóstico realizado reveló insuficiencias que afectan su gestión competitiva. Tal es el caso de la baja cultura orientada a la calidad, insuficiencias en el merchandising, bajo nivel de alianzas en el territorio, así como insatisfacciones en la gestión de talento humano.

La proyección del escenario más probable mediante un software profesional permitió la formulación de objetivos y estrategias sobre bases científicamente argumentadas.

Los resultados logrados demostraron la efectividad del modelo propuesto en la investigación para la gestión competitiva de las PYMES comerciales.

### **Bibliografía.**

1. Ahumada Aguilera Castro, A., Becerra, P., & Patricia, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad.
2. Agenda para la transformación productiva territorial de Esmeraldas. (2012). Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad. Ecuador.
3. Araque Wilson. (2015). Informe de balance de las PYMES en Ecuador. Observatorio Económico. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
4. Alcaide, J. C. (2010). Fidelización de clientes. Esic Editorial.
5. Amatulli, C., Caputo, T., & Guido, G. (2011). Strategic analysis through the general electric/McKinsey Matrix: An application to the Italian fashion industry. *International Journal of Business and Management*, 6(5), p61.
6. American Marketing Association [Consultado el 3 de diciembre de 2010]. Disponible en <http://www.adrformacion.com/cursos/merchan/leccion1/tutorial1.html>.
7. Amorós, J. E., Fernández, C., & Tapia, J. (2012). Quantifying the relationship between entrepreneurship and competitiveness development stages in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 249-270.

8. Atehortua, F. (2008). Modelos de Gestión. En F. Atehortúa, R. Bustamante, & J. Valencia, Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Universidad de Antioquia. 14-63.
9. Balkyte, A., & Tvaronavičiene, M. (2010). Perception of competitiveness in the context of sustainable development: facets of "sustainable competitiveness". *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 341-365.
10. 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.
11. Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), 76-88.
12. Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (2010). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 31-42.
13. Bondu M., Rene-Pierre. (1998). Tecnología de la información y competitividad de las empresas. *Ciencias Económicas*, 18 (2), 5-17.
14. Bookbinder, J. H., & Zarour, F. H. (2001). Direct product profitability and retail shelf- space allocation models. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 183-208.
15. Brookers Richard (1990). *La nueva mercadotecnia*. McGraw Hill: México
16. Brown, D. R., & Harvey, D. (2011). *An experiential approach to organization development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
17. 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.
18. Camisón Zornoza, C. (2001). La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica. *Papeles de Economía Española*, (89-90), 43-86.
19. Canós, F. C. (2012). *Aplicaciones prácticas de Modelo EFQM de Excelencia en PYMES*. Ediciones Díaz de Santos.
20. Casado, J. C. A. (2010). Fidelización de clientes. *LEADERSHIP*, 1, 03-11.
21. Castaño, B. P. (2011). Modelo para fortalecer capacidades básicas de PYMES. *Revista Ingeniería y Competitividad*, 5(1), 58-69.
22. Castelazo, J. R. (2013). Logística y competitividad. *Logística integral: la cadena de suministro sin fronteras*, (91), 6.
23. Castellanos P.G, Parada G. O. (2005). *Propuesta de un programa de calidad*. Anuario FCEE. Universidad de Oriente. Cuba

24. Castellanos, J. G. (2013). PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. Revista EAN, (47), 10-33.
25. Castillo, D. J. (2013). Colaboración para la innovación empresarial: propuesta de un modelo explicativo. Economía industrial, (388), 111-120.
26. Castillo Pinzón, D. M., & Martínez, J. C. (2010). Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas. Icontec
27. Castrellón-Torres, J. P., Torres-Acosta, J. H., & Adarme-Jaimes, W. (2014). Model for the logistics distribution of medicines in the Colombian public health program. Dyna, 81(187), 257-266.
28. Castro Monge, Edgar. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia. Ciencias Económicas, 28 (1), 247-276.
29. Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del océano azul. Colombia: Grupo Editorial Norma.
30. Christopher, M. (2012). Logistics and supply chain management. Pearson UK.
31. Collier, D., Evans, J., Heizer, J., Render, B., Fischer de la Vega, L. E., Callado, E., & Campos, C. (2013). Administración de operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor.
32. Coriat, B. (1994). Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad. Realidad Económica, 124, 99-113.
33. CEPAL (2015). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2015: desafíos para impulsar el ciclo de inversión con miras a reactivar el crecimiento. Consultado en <http://www.cepal.org/es/publicaciones/38713-estudio-economico-america-latina-caribe-2015-desafios-impulsar-ciclo-inversion>. Noviembre de 2015.
34. Cure Vellojín, L., Meza González, J. C., & Amaya Mier, R. (2011). Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones. Revista Científica Ingeniería y Desarrollo, 20(20), 184-202.
35. Díaz Llorca, C. (2000). Los métodos de consenso en la toma de decisiones grupales. Folletos Gerenciales, 4(5), 19-24.
36. De la Cruz, I., Morales, J. y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En las memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). San Luis Potosí, Mexico. 17-19 de mayo.
37. De Los Santos, I. S. (2010). Logística y operaciones en la empresa. ESIC Editorial.
38. De Vicuña Ancín, J. M. S. (2010). El plan de marketing en la PYME. ESIC Editorial.

39. Del Bosque, I. R., Vázquez, A. S., & San Emeterio, A. A. (1998). Actitudes hacia la modernización del sector comercial minorista. *Distribución y consumo*, 8(39), 34-44.
40. Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
41. 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.
42. Enríquez, L. A., Adame, M. G., & Castorena, O. H. (2013). The influence of innovative activity in operating activities in Aguascalientes small medium enterprises for a better competitiveness: an empirical study. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 8, No. 1, p. 1011). Institute for Business & Finance Research.
43. Escobar, M. (1992). *El análisis de segmentación: concepto y aplicaciones*. Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones.
44. Escudero, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente* (novedad 2011). Editorial Paraninfo.
45. Espinal, A. A. C., Montoya, R. A. G., & Arenas, J. A. C. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Estudios Gerenciales*, 26(117), 145-171.
46. 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.
47. Estrada, S., & Dutrénit, G. (2010). Gestión del conocimiento en PYMES y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2).
48. Estrada Hernández Jose 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.
49. Fisher, J. G., & Krumwiede, K. (2012). Product costing systems: Finding the right approach. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 23(3), 43-51.
50. Galindo Villardón, M. P., Vicente Villardón, J. L., Dorado Díaz, A., Vicente Galindo, M. P., & Patino Alonso, M. C. (2013). *An Alternative to Chaid Segmentation Algorithm Based on Entropy*.
51. Garavito, C. (2013). Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía*, 31(61), 81-104.
52. García Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
53. Garrido Pavia, J. (2005). *Cómo vender más en su tienda*. Madrid: Gestión 2000.



54. Garza-Ríos, R., & González-Sánchez, C. (2014). Apply multicriteria methods for critical alternative selection. *Dyna*, 81(188).
55. Gatto, F., Ferraro, C. A., Corcel, G., & Sourrouille, D. (1993). Las PYMES en el Mercosur: definiciones y primeras estimaciones (No. 37). CFI.
56. 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).
57. Godet, Michel. (2007). La Caja de Herramientas de la Prospectiva. Paris, Francia. Cuaderno n°20 elaborado por Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique y Prospektiker. Edición Digital, LIPSOR.
58. Grabara, J., Modrak, V., & Dima, I. C. (2014). Sustainable Logistics and Business Competitiveness. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (15), 148-156.
59. Griffith, R., Harrison, R., & Simpson, H. (2010). Product Market Reform and Innovation in the EU\*. *The Scandinavian Journal of Economics*, 112(2), 389-415.
60. Grisales, R. M. (2012). Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad Eafit*, 38(127), 9-17.
61. 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.
62. Gwo-Hshiung, T. (2010). Multiple attribute decision making: methods and applications. *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*.
63. Herrera, A. (2004). Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de PYMES: caso floricultor colombiano. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 1(1), 3-26
64. Herrscher, E. (2013). Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para PYMES. Ediciones Granica
65. Hollensen, S. (2015). Marketing management: A relationship approach. Pearson Education.
66. Huang, I. B., Keisler, J., & Linkov, I. (2011). Multi-criteria decision analysis in environmental sciences: ten years of applications and trends. *Science of the total environment*, 409(19), 3578-3594.
67. 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).

68. 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.
69. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall.
70. Kast, F., & Rosenzweig, J. (1982). Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas. McGraw-Hill.
71. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of marketing. Pearson Education.
72. Lall, S., Albaladejo, M., & Moreira, M. M. (2005). La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización (Occasional Paper SITI= Documento de Divulgación IECI; n. 5). BID-INTAL.
73. Lambin, J. J., Sicurello, C., & Calabrese, C. M. G. (2009). Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado. McGraw-Hill.
74. Lazcano Gómez, C. G. (2012). Formular e implementar una estrategia de desarrollo basado en un CRM para una MIPYMES comercializadora de productos de consumo masivo ubicado en el sector de la Floresta en Quito. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. Ecuador.
75. Leandro, A. A. (2013). Cooperación Empresarial en PYMES. Tec Empresarial, 1(1), 44-48.
76. Lee, C., & Green, R. T. (1991). Cross-cultural examination of the Fishbein behavioral intentions model. Journal of international business studies, 289-305.
77. 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.
78. Linares, R. R. (2014). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Revista de Ciencias Sociales, 5(3).
79. Little, J. D. (1998). Integrated measures of sales, merchandising, and distribution. International Journal of Research in Marketing, 15(5), 473-485.
80. Lukić, R. (2011). Direct product profitability. Singidunumrevija, 8(1), 89-96.
81. Martínez, M., Santero, R. Sánchez, L. y Marcos, M. (2009). Factores de competitividad de la PYME española 2008. Madrid, España: Fundación EOI, Escuela .Organización Industrial
82. McNally, R. C., Akdeniz, M. B., & Calantone, R. J. (2011). New product development processes and new product profitability: Exploring the mediating role of speed to market and product quality. Journal of Product Innovation Management, 28(s1), 63-77.

83. Menguzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa* Editorial Ariel. SA Barcelona.
84. Mestre, M. S. (2012). Aplicación de la investigación de mercados al análisis de problemas de marketing. *Revista Icade. Publicación de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (83-84), 339-359.
85. Michalus, J. C., & Hernández Pérez, G. (2012). Análisis de una Red de Cooperación de PYMES en Misiones, Argentina: Beneficios y Carencias para el Desarrollo Local Sostenible. *Visión de futuro*, 16(1), 0-0.
86. Michalus, J. C., Ibarra, M. D. C., & Batista, O. H. (2013). Análisis prospectivo de una red de cooperación de PYMES utilizando un modelo de dinámica de sistemas. *Salão do Conhecimento*, 1(01).
87. Michalus, J. C., Pérez, G. H., & Castro, W. A. S. (2009). Redes de cooperación entre PYMES's orientadas al desarrollo local: Una aproximación conceptual a su conformación. *Ingeniería Industrial*, 30(3), 4.
88. Milanés Montero, P. (2007). Propuesta de una definición de PYME con fines contables. *Técnica contable*, (694), 31-39.
89. Mittelstaedt, R. A., & Stassen, R. E. (1990). Shopping behavior and retail Merchandising strategies. *Journal of Business Research*, 21(3), 243-258.
90. Mora González, M. G., Magner Pulgar, N. S., & Marchant Silva, R. (2010). Segmentación de Mercado de acuerdo a estilos de vida de consumidores de Vino Orgánico de la Región Metropolitana de Chile. *Idesia (Arica)*, 28(3), 25-33.
91. Morales Rubiano, M. E., & Castellanos Domínguez, Ó. F. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las PYME de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar*, 17(29), 115-136.
92. Morales, J. A. R., & Vanegas, J. G. (2010). Competitividad y comercio exterior de las PYMES del sector textil-confecciones del Valle de Aburrá: incidencia del tipo de cambio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (30), 1-21.
93. Morejón, V. M. M., Hernández, L. J. G., & Jaramillo, V. V. S. (2013). Modelo de negocios de las PYME: Un análisis de sus manejos financieros. *Panorama Administrativo Journal*, 7(13), 69-82.
94. Morelos-Gómez, J., Fontalvo-Herrera, T., & Vergara-Schmalbach, J. C. (2014). Sistema de gestión integral de proveedores para el desarrollo de la industria marítima en Colombia. Caso COTECMAR.
95. Moreno, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7a edic. Ediciones Díaz de Santos.

Procedimiento para incrementar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas

---

96. 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.
97. Mortimore, M., &Peres Núñez, W. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*.
98. Mourtzis, D., Doukas, M., &Psarommatis, F. (2012). A multi-criteria evaluation of centralized and decentralized production networks in a highly customer-driven environment. *CIRP Annals-ManufacturingTechnology*, 61(1), 427-430.
99. Navickas, V., &Malakauskaite, A. (2015). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *EngineeringEconomics*, 61(1).
100. Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.