

Tipo de artículo: Artículo original

## Identificar ventajas competitivas en una gerencia estratégica para las MIPYMES

### *Identify competitive advantages in a strategic management for MSMEs*

Erik Geovanny Salazar Ponce<sup>1\*</sup> , <https://orcid.org/0000-0001-5732-5912>

Marlon Enrique Bermello Mendoza<sup>2</sup> , <https://orcid.org/0000-0002-9533-6652>

Stefania Jackeline Anchundia Bello<sup>3</sup> , <https://orcid.org/0000-0002-6241-7691>

<sup>1</sup> Doctor en administración de empresa, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal de Sur de Manabí, Jipijapa- Ecuador. E-mail: [erick.salazar@unesum.edu.ec](mailto:erick.salazar@unesum.edu.ec)

<sup>2</sup> Profesional en Formación de la carrera de Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal de Sur de Manabí, Jipijapa- Ecuador. E-mail: [bermello-marlon6075@unesum.edu.ec](mailto:bermello-marlon6075@unesum.edu.ec)

<sup>3</sup> Profesional en Formación de la carrera de Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal de Sur de Manabí, Jipijapa- Ecuador. E-mail: [anchundia-stefania1865@unesum.edu.ec](mailto:anchundia-stefania1865@unesum.edu.ec)

\* Autor para correspondencia: [erick.salazar@unesum.edu.ec](mailto:erick.salazar@unesum.edu.ec)

#### Resumen

El objetivo del artículo radica en diagnosticar la importancia de las ventajas competitivas y gerencia estratégica para MIPYMES del cantón Jipijapa. Se basa en una metodología cualitativa, e investigación tipo bibliográfica de revisión de artículos científicos, los mismos que son empíricos y conceptuales, siendo por lo tanto analítica, con un diseño documental sobre todas las acciones que el gerente y sus colaboradores puedan presentar en las organizaciones, se aplicó como técnica investigativa el estudio de contenidos sobre el tema para lograr el bagaje conceptual requerido. Como resultado se puede evidenciar disímiles opiniones sobre el tema planteado, sin duda alguna muy notables como el estar de acuerdo que se debe hablar de la calidad que son términos de transacciones eficientes y eficaces que generan sus actividades con innovación, conocimiento e investigación que los hacen diferente entre unos y otros, además que las estrategias utilizadas como una ventaja competitiva deberán ser aplicadas a todo nivel. El análisis denota la relevancia que presenta desarrollar ventaja competitiva basándose en los recursos y capacidades; por lo cual, las MIPYMES deben mantener su enfoque en optimizar y aprovechar recursos y potencializar sus capacidades con la finalidad de obtener ventaja competitiva y de esta manera obtener liderazgo en su segmento económico.

**Palabras clave:** Estrategias; planeación; MIPYMES; ventajas competitivas.

#### Abstract

*The objective of the article is to diagnose the importance of competitive advantages and strategic management for MSMEs in the Jipijapa canton. It is based on a qualitative methodology, and bibliographic research type of review of scientific articles, which are empirical and conceptual, being therefore analytical, with a documentary design on all the actions that the manager and his collaborators may present in the organizations. The study of contents on the subject was applied as an investigative technique to achieve the required conceptual background. As a result, dissimilar opinions on the issue raised can be evidenced, without a doubt very notable, such as agreeing that quality should be talked about, which are terms of efficient and effective transactions that generate their activities with innovation, knowledge and research that make them different from each other, in addition to the strategies used as a competitive advantage must be applied at all levels. The analysis denotes the relevance of developing competitive advantage based on resources and capabilities; Therefore, MSMEs must maintain their focus on optimizing and*



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

*taking advantage of resources and potentiating their capacities in order to obtain competitive advantage and thus obtain leadership in their economic segment.*

**Keywords:** *Strategies; planning; small businesses; competitive advantages.*

**Recibido:** dd/mm/2021  
**Aceptado:** dd/mm/2021  
**En línea:** 01/mm/2021

## Introducción

Actualmente las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) a nivel mundial representan cerca del 90% del total de las empresas, sin embargo; en América Latina generan cerca del 70% del empleo y constituyen el 99% de la totalidad de las empresas, siendo una fuente significativa de generación empleo (Espinosa et al., 2015). En Ecuador el 99.8% de las empresas son Mipymes, los gestores empresariales, al diseñar la estructura empresarial deben empezar con la formulación, implementación y control de la estrategia organizacional, siendo un tema fundamental para todo directivo (Hernández, 2016).

En el ambiente empresarial el análisis de la situación de competitividad se considera una herramienta de gestión imprescindible. Sin embargo (González, 2009), considera que no siempre es evaluada como una variable que resulta de la interacción de muchas variables, tanto de orden interno a la empresa como de aquellas que están presentes en entorno externo.

Debido a la crisis económica financiera obligo a reflexionar sobre las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, reconociendo la importancia de las Mipymes para el crecimiento del País (Martín, 1991), por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (formal o informal) a personas con o sin formación profesional.

Según La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en su informe anual del 2020 considera que el comportamiento del sector productivo es útil para entender la dinámica de los factores que motivan el crecimiento en las actividades económicas y financieras. Entonces las empresas para dinamizar la economía del País y lograr generar beneficios económicos, debe considerar realizar una planificación que le permita controlar la ejecución de los objetivos, por lo tanto, el termino que deben utilizar es planificación estratégica (Cedeño Velasco et al., 2019).

Para (Alaña Castillo et al., 2018), a través de la planeación estratégica se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación estratégica es el punto de



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

partida del proceso organizacional. La concepción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Ecuador se ha desarrollado progresivamente en el tiempo, llegando a englobar cuestiones que no han podido ser dejadas de lado por su importancia trascendental para con el mundo y la sociedad.

Frente a un entorno que está dando claras advertencias de que la irresponsabilidad cometida con la naturaleza, el ambiente y las personas puede llevar a la propia desaparición, las organizaciones grandes y pequeñas ya no son responsables solo por rendir cuentas de sus acciones dentro del marco legal en el que se manejan, estos actores generadores de riqueza y conocimiento tienen el deber moral y ético de que sus aportes a la sociedad se equilibren entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Las Mipymes constituyen organizaciones claves para el desarrollo de un país, no solo a nivel de generación de productos y servicios sino que también la incorporación de ciudadanos con competencias distintivas en determinadas áreas al sector industrial como empresarios generadores de desarrollo y oportunidades para el resto de la población, en relación con lo antes enunciado la importancia que revisten para el desarrollo del cantón, a través del desarrollo de obras que satisfagan las necesidades de la sociedad y demás partes interesadas. En base a ello surge la necesidad de desarrollar la presente investigación (Correa et al., 2018).

Donde se aprecia que la sociedad no es amigable con el medio ambiente, no existe el compromiso con él y su conservación y preservación, es importante recalcar que la Responsabilidad Social busca el crecimiento empresarial y el desarrollo sostenible. Sin embargo, muchas Mipymes no pueden aplicar políticas y parámetros relacionados a la implementación del RSE por diferentes razones: falta de formación del personal, dificultad para establecer políticas y procedimientos, porque no existen los medios para adaptar toda una ideología hacia el cumplimiento de objetivos concretos que enlacen las dimensiones de una organización o simplemente por desconocimiento de los beneficios de esta buena práctica (Ramírez et al., 2019).

El inconveniente a largo plazo que se puede presentar en las empresas que aplican la Responsabilidad Social, se da cuando se dejan de retroalimentar los cambios, y no se cumplen los parámetros establecidos, un nivel de información y comunicación deficiente ocasiona cuellos de botella en los procesos, y la toma de decisiones es abandonada, ocasionando pérdidas económicas.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no es solo responsabilidad de las Mipymes y de su dirección, sino también de todos sus empleados y de los profesionales que, dentro o fuera de ellas, colaboran en sus actividades,



hablar de Responsabilidad Social Empresarial todavía genera cierto desconcierto sobre todo en las micro, pequeñas y medianas empresas, se la asocia con actividades simples de ayuda o involucramiento con grupos vecinos o mantener jardines cercanos, o adecentar caminos o señalizarlos, entre otros, no como un compromiso de retribución a la sociedad y naturaleza por permitir que el negocio se desarrolle, la desinformación no permite a las empresas privadas entender todo el beneficio que trae consigo aplicar este modelo a su negocio.

En esta investigación dentro de la parte teórica se cuenta con un registro claro de la situación que guardan las Mipymes comerciales en relación con las prácticas de RSE en este cantón, así como de la concepción que los empresarios tienen de la misma, ya que no existía información necesaria al respecto. Constituirá un valioso aporte al conocimiento sobre el tema, y constituye un sustento válido para futuras investigaciones relacionadas con la RSE en materia laboral como calidad de vida en el trabajo, satisfacción laboral, ausentismo, rotación de personal y seguridad e higiene. Además en aspectos éticos como utilización de publicidad engañosa, transparencia y rendición de cuentas, responsabilidad sobre los productos o servicios, garantías de productos, manejo de desechos tóxicos; así mismo se abre un espacio para analizar con profundidad la postura (actitud pasiva en torno a la RSE) de la sociedad en la Ciudad de Jipijapa.

Cuando se habla de las ventajas competitivas tal es el caso ya sea empresarial, sectorial o a nivel de nación es un imperativo en los competidos y exigentes mercados actuales, donde es casi obligatorio desarrollar las competencias o potencialidades internas con las que cuenta cada organización a objeto de desarrollar plenamente sus potencialidades que le permitan diferenciarse de sus competidores. En (Alaña Castillo et al., 2018), relaciona el concepto de ventaja competitiva con la creación de valor, puntualizando que la creación de valor económico significa que el retorno o ingresos obtenidos deben ser mayor que el costo de recursos invertidos, incluyendo el costo de capital.

La ventaja competitiva no puede ser ajena a las Pymes, las cuales deben gestionarse con sentido estratégico para administrar eficientemente y eficazmente de cara al logro de los objetivos y metas futuras trazadas. Las empresas que entran en las categorías de pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial ecuatoriano, generan un importante aporte económico al país, el estudio señala, así mismo, que según el último, alrededor de 89 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro las PYMES, lo que ha permitido la consolidación del sistema productivo nacional. Entre los sectores económicos que la conforman, se puede destacar el sector de la construcción, debido a su contribución en la estructura económica; y, por otro lado, a la generación de empleos, lo que aporta significativamente al desarrollo social y económico del país.



En relación a la práctica, las Mipymes están en posibilidades de obtener una serie de beneficios si llegaran a incorporar la RSE como elemento de gestión empresarial, misma que les permitirá lograr mayor rentabilidad, alcanzando así un mejor posicionamiento de su negocio. Sin embargo, como lo menciona (Vilcarromero Ruiz, 2017), es necesario generar un despertar en los empresarios para lograr la incorporación de la RSE en las Mipymes.

En el cantón existen diferentes medios por lo que se puede hacer llegar información a los empresarios como son cámaras de comercio, club rotario o club de leones entre otros. La finalidad es brindar la mayor cantidad de información sobre el tema, así como de los resultados de esta investigación. Mientras que en otros países llevan años trabajando en forma tripartita, sociedad, gobierno y empresa, en el país lleva menos tiempo, pero los avances han sido poco significativos, se tiene que contagiar tanto a los empresarios como a la misma sociedad para que ambos grupos se incorporen a la oleada de RSE (Moreira Peña, 2020).

Una vez que los empresarios aumenten su conocimiento del tema y tengan interés en implementar más prácticas de RSE, podrán utilizar estas como la base para crear, fortalecer o mejorar una ventaja competitiva, esto traerá beneficios internos y externos para este sector empresarial como una mejor imagen pública, mayor fidelidad de los clientes, mejor gestión de recursos humanos, motivación y compromiso por parte de los trabajadores, mejor desempeño financiero, reducción de los costos de operación, incremento en ventas, así como una mejor calidad de vida en el trabajo. Los beneficiarios directos son los propietarios o empresarios de las Mipymes del cantón Jipijapa, quienes compartirán experiencia y potenciarán su nivel de conocimiento de lo que es responsabilidad social empresarial.

Finalmente se espera que los empresarios del cantón Jipijapa, logren tomar conciencia de la importancia de la RSE, así como los compromisos que adquieren con la sociedad y el medio ambiente. Teniendo como objetivo diagnosticar la ventaja competitiva basado en un enfoque de gerencia estratégica para Mipymes del cantón Jipijapa, las estrategias empresariales permiten el cumplimiento de los objetivos, como es el caso de las Mipymes del Cantón Machala sus planes están orientados a la reducción de sus costos operativos relativos a la producción, comercialización de sus productos y/o servicios, sin embargo, es difícil dar cumplimiento a las estrategias por factores externos.

Ventura (Ventura, 2016) considera la dinámica cambiante de los mercados que demanda mejores procesos, capacidad de creatividad, y adaptabilidad a la transformación del entorno, uno de los factores claves de mejora será la habilidad de la organización para llevar sus productos y/o servicios a los mercados mediante el diseño y la implementación de estrategias. Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.



La importancia de referir con estrategias apropiadas resulta necesario en las Mipymes del cantón Jipijapa, al reconocer las oportunidades que ofrece el mercado, por lo tanto; las organizaciones serán capaces de formular estrategias nuevas, eficientes, eficaces y más efectivas que permitan una diferenciación con la competencia, los gerentes tienen una tarea difícil al integrar a la fuerza laboral en el diseño e implementación de una estrategia, surgen la interrogante: ¿Qué harán los gerentes para mantener a su fuerza laboral enfocada en los objetivos estratégicos de su pequeña empresa?.

El término estrategias fue utilizado por muchos años en el ejército con el único objetivo de arruinar los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía, en este sentido, las estrategias orientan las decisiones empresariales permitiendo que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos.

Las estrategias empezaron a surgir desde la segunda guerra mundial, la necesidad de emplearlas en cada actividad empresarial fue cada vez más necesaria, la administración estratégica es la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Considerando como estrategia empresarial al conjunto de operaciones que conlleva a una ventaja competitiva, a través de recursos tecnológicos, humanos, infraestructura, y materiales que permitirán que las Mipymes del cantón Jipijapa brinden un servicio de calidad mediante la generación de valor agregado en los productos y/o servicios.

Al hablar de estrategias hay que considerar la cadena de valor en la cual intervienen varios aspectos para que un producto y/o servicio obtenga ese valor agregado, como diferenciador de la competencia, desde su inicio hasta llegar al consumidor final. Muchas empresas en sus procesos hacen énfasis en la cadena de valor, compuesta por diferentes eslabones y cada uno de ellos contribuye en el desarrollo. Así como también, la innovación es considerada en la cadena de valor, porque está conectado con la tecnología de información, además de ser la herramienta que permitirá la creación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Las Mipymes del cantón no siempre se encuentran representadas por una estructura organizacional, planificación empresarial necesaria para la solución a los problemas, sin embargo, cuando el problema surge se diseña e implementa una nueva estrategia y probablemente una reorganización. Entre los cambios estructurales pueden ser: planes de acción, herramientas de gestión, innovación en procesos, informes presupuestarios.

En 1977 surgió una preocupación empresarial por los problemas de la eficacia, eficiencia y efectividad de la administración y una preocupación por la naturaleza de la relación entre la estrategia, la efectividad de los procesos, la



estructura y el diseño organizacional, donde se puede enlistar que la estructura sigue a la estrategia empresarial, un buen plan estratégico y la estructura apropiada de la organización aparecerán con facilidad, por lo tanto; una estrategia de amplia diversificación exige una estructura descentralizada.

Rara vez las soluciones estructurales de las empresas estaban enfocadas en el diseño de las mismas, las dificultades eran con mayor frecuencia, la ejecución y el ajuste continuo de la estrategia, hacer las cosas y conservar la flexibilidad. Por lo tanto; la orientación organizacional se enfocaba en otros aspectos tales como: personal, estructural.

Qué tiempo dedican los directores empresariales para planificar, organizar, motivar y controlar los procesos administrativos, es una interrogante que se debería analizar desde el punto de vista metodológico, es decir, los gerentes cuentan con espacio para diseñar estrategias, desarrollar habilidades sociales o interpersonales entre el personal, tomar decisiones, comunicarse de forma efectiva, fomentar una cultura organizacional, simplicidad de los procesos, calidad de los productos y/o servicios, diseño organizacional.

En este sentido, es necesario mencionar como la administración estratégica representa lo que hace los gerentes para desarrollar las estrategias de las organizaciones. Siendo una tarea importante en la que se involucran todas las funciones gerenciales básicas.

Entonces después de analizar todo lo antes descrito nos hacemos una pregunta ¿Que son las estrategias empresariales? Estas representan planes que determinaran cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito, cómo diseñara una ventaja competitiva, cómo generará valor en sus productos y/o servicios, como cubrirá la demanda de los productos y por último como atraerá clientes para cumplir los objetivos. Al plantear estrategias empresariales se crea un modelo de negocios, que hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para generar ingresos económicos.

## **Materiales y métodos**

El artículo radica en un proceso racional, organizado y disciplinado, para estudiar y comprender, eleva el nivel de pensamiento, profundizado por la reflexión y la crítica de los sitios ya abiertos, explorando el razonamiento, la intuición y la experiencia de las áreas desconocidas, se basa en una metodología cualitativa, e investigación tipo bibliográfica de revisión de artículos científicos, los mismos que son empíricos y conceptuales (Hernández et al., 2014), es de tipo analítica, con un diseño documental sobre todas las acciones que el gerente y sus colaboradores puedan presentar en las organizaciones.



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

Se aplicó como técnica investigativa el estudio de contenidos sobre el tema para lograr el bagaje conceptual requerido y establecer inferencias cualitativas deseables, a partir de información recolectada a través de las distintas fuentes bibliográficas, documentales y de páginas Web. Siendo teórico el trabajo, no se aplicó ningún instrumento formal de recolección de datos.

## Resultados y discusión

Se puede evidenciar disímiles opiniones sobre el tema planteado, sin duda alguna muy notables como el estar de acuerdo que se debe hablar de la calidad que son términos de transacciones eficientes y eficaces que generan sus actividades con innovación, conocimiento e investigación que los hacen diferente entre unos y otros, además que las estrategias que han utilizado como una ventaja competitiva deberán ser aplicadas a todo nivel pese a que deben ser más flexibles para los cumplimientos y comparados a otros mercados que están totalmente estructurado en la aplicación.

El análisis denota la relevancia que presenta desarrollar ventaja competitiva basándose en los recursos y capacidades; por lo cual, las Mipymes deben mantener su enfoque en optimizar y aprovechar recursos y potencializar sus capacidades con la finalidad de obtener ventaja competitiva y de esta manera obtener liderazgo en su segmento económico.

Cabe indicar que existen diversas variables que permiten desarrollar ventaja competitiva a las organizaciones; sin embargo, se consideran de mayor relevancia a las que hacen referencia a los recursos y capacidades, las cuales son decisivas para el éxito de la empresa y consecuentemente para su permanencia en el mercado con una buena gerencia estratégica.

El mundo cada vez más globalizado y competitivo, las naciones se han vuelto más transcendentales. Según (Porter, 1991), la organización de la competitividad se desplaza cada vez más hacia la creación y el aprovechamiento de conocimiento, el papel de la nación ha crecido. La ventaja competitiva se crea y se sostiene mediante un juicio altamente restringido a través de una buena gerencia estratégica.

De acuerdo con (De La Fuente & Muñoz, 2003) existen dos enfoques por los cuales las empresas desarrollan ventaja competitiva, en el primer enfoque aborda la cadena de valor como generador de ventaja



y en el segundo enfoque a los recursos y capacidades organizativas con el cual comparten la totalidad de los autores, y el cual es determinante en las organizaciones.

El éxito y el fracaso de las organizaciones depende esencialmente de la ventaja competitiva que desarrollen, esta debe estar direccionada al desarrollo de recursos y capacidades, lo cual permita a las organizaciones potencializar su entorno interno y focalizar su entorno externo, de esta manera se evitan pérdidas sustanciales y se maximizan logros mediante el correcto desarrollo de la ventaja competitiva.

De acuerdo a lo expresado por los autores que contribuyeron al desarrollo de la investigación, se puede indicar que de manera general todos hacen referencia a la importancia de desarrollar ventaja competitiva en las Mipymes mediante los recursos y capacidades organizativas, las cuales generan sostenibilidad y éxito en el sector al que pertenecen.

La enunciación de las ventajas competitivas surge de la planeación desde la gerencia, considerada como la previsión de contextos futuros y la determinación de los resultados que se proyectan lograr, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requiere para lograr el plan de la organización.

Si una compañía es capaz de corregir de forma continua la calidad y confiabilidad de sus productos y/o servicios, podría contar con una ventaja competitiva muy difícil de quebrantar. Por tal razón, todo país, dentro del marco de desarrollo económico, debe plantear una visión de largo plazo que promueve las condiciones adecuadas para lograr el desarrollo y crecimiento económico en favor del bienestar social y calidad de vida de sus comunidades. Por lo tanto, recordar que las Mipymes están en sectores en los cuales los indicadores que muestren eficiencias en de operación no son muy grandes

## Conclusiones

Las Mipymes del cantón Jipijapa tuvieron que encontrar su propia forma de integrarse a la nueva economía y al entorno competitivo global, el transcurso de evolución económica, la supervivencia de estas dependía de su habilidad para mejorar su funcionamiento y producir estrategias para lograr ventajas competitivas en el sector, en tal sentido, las



características fundamentales de la gestión en estos casos es el conocimiento del negocio e implica que el empresario debe conocer y entender, perfectamente, los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes y buscar la manera de introducir mejoras en sus servicios

El empresario y los recursos de las Mipymes juegan un papel importante en el desarrollo de ventaja competitiva, donde se pudo considerar que las nuevas reglas económicas fueron hasta cierto punto asimiladas e incorporadas a las actividades y forma de operar de las pymes. Sin embargo, los pequeños empresarios vieron la forma de acomodar sus intereses y objetivos personales en los objetivos de sus negocios, llevando su organización de acuerdo a sus valores personales.

Es relevante que toda gerencia estratégica se encuentre soportada sobre suficientes datos convertidos en valiosa información, un factor determinante debe ser el conocimiento que proviene de la práctica y la experiencia que generan aprendizaje, pues de nada servirá una estrategia completamente fundamentada teóricamente si no es posible aplicarla, y viceversa, para así; lograr el éxito anhelado. Por consiguiente, no es viable tener una gerencia estratégica solo teniendo en cuenta las corazonadas y las experiencias pasadas.

## Recomendaciones

Se considera que las Mipymes del sector estudiado visualizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, con el fin de salvaguardar sus negocios, donde les permita obtener información de primera sobre las ventajas competitivas que les servirán de ayuda y sobrellevar mejor sus negocios conforme las nuevas tendencias del mercado, a través de herramientas fundamentales como los recursos y las capacidades organizativas, que permiten a las empresas generar una diferenciación con respecto a otras empresas existentes.

Conseguir una ventaja competitiva tiene mucho que ver con el liderazgo que tomen los gerentes en los métodos de cambio, donde se deben considerar planes de motivación de personal, capacitación y mejoramiento de canales de comunicación para que todos los empleados participen activamente en que una organización alcance una ventaja competitiva, basada principalmente en sus capacidades internas y la moderación de las amenazas externas.

El propietario de un negocio se debe comprometer a generar conocimiento, habilidades y ética profesional para que su imagen empresarial se mantenga en forma sostenible y sustentable, ya que con el pasar del tiempo es importante que



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

las estrategias de la organización estén enfocadas a cómo satisfacer al cliente pues estas a mediano y largo plazo generan mayores utilidades siempre y con esto grandes ventajas competitivas.

## Conflictos de intereses

Los autores no poseen conflicto de intereses.

## Contribución de los autores

1. Conceptualización: Erik Geovanny Salazar Ponce, Marlon Enrique Bermello Mendoza, Stefania Jackeline Anchundia Bello.
2. Curación de datos: Marlon Enrique Bermello Mendoza, Stefania Jackeline Anchundia Bello.
3. Análisis formal: Erik Geovanny Salazar Ponce.
4. Investigación: Stefania Jackeline Anchundia Bello, Marlon Enrique Bermello Mendoza.
5. Metodología: Stefania Jackeline Anchundia Bello.
6. Software: Marlon Enrique Bermello Mendoza, Stefania Jackeline Anchundia Bello.
7. Supervisión: Stefania Jackeline Anchundia Bello.
8. Validación: Erik Geovanny Salazar Ponce.
9. Visualización: Marlon Enrique Bermello Mendoza.
10. Redacción – borrador original: Erik Geovanny Salazar Ponce, Marlon Enrique Bermello Mendoza, Stefania Jackeline Anchundia Bello.
11. Redacción – revisión y edición: Erik Geovanny Salazar Ponce, Marlon Enrique Bermello Mendoza, Stefania Jackeline Anchundia Bello.

## Financiamiento

La investigación ha sido financiada por los autores.

## Referencias



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)

- Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200257](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200257)
- Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R., & Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500191](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191)
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. *M. Dini y G. Stumpo.(Coords.), MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, 9-34. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44173/S1900361\\_es.pdf?sequence=1#page=10](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44173/S1900361_es.pdf?sequence=1#page=10)
- De La Fuente, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva:¿ Actividades o recursos? *Panorama socioeconómico*(26), 0. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39902603.pdf>
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A. M., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 29-41. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087>
- González, G. H. (2009). Ganancias de competitividad: un enfoque agregado y de largo plazo. *Análisis Económico*, 24(57), 81-104. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41312227005.pdf>
- Hernández, J. G. V. (2016). Cuestionamientos a la estructura ya la actual cultura del paradigma de la nueva gestión o gerencia pública. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 3(1), 95-116. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revcep/article/view/56189>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6 edición ed.). *México DF: Mc Graw Hill*.
- Martín, W. B. (1991). *Servicios de calidad al cliente, la cortesía en el trabajo*. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=zamocat.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=003062>
- Moreira Peña, L. K. (2020). *Control interno del capital de trabajo en las PYMES del sector camaronero* Guayaquil: ULVR, 2020.]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3851>
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Vergara Buenos Aires. [https://www.academia.edu/download/53273995/VCN\\_PORTER.pdf](https://www.academia.edu/download/53273995/VCN_PORTER.pdf)



- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_arttext)
- Ventura, M. E. Z. (2016). Gestión moderna del mantenimiento de equipos pesados. *Ciencia y desarrollo*, 18(1), 57-67.
- Vilcarromero Ruiz, R. (2017). Gestión de la Producción. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/908>



Esta obra está bajo una licencia *Creative Commons* de tipo **Atribución 4.0 Internacional** (CC BY 4.0)