

**Método para mejora de procesos, como estrategia competitiva en las MIPyMES de la provincia El Oro Ecuador**

**Method for process improvement, as a competitive strategy in MSMEs in the province of El Oro, Ecuador**

**Yanary Emelina Carvallo-Monsalve<sup>1</sup>**  
**Universidad Metropolitana, Sede Machala - Ecuador**  
**ycarvallo@umet.edu.ec**

**María Beatriz García-Saltos<sup>2</sup>**  
**Universidad Metropolitana, Sede Machala - Ecuador**  
**mgarcia@umet.edu.ec**

**[doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1453](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1453)**

V7-N6-2 (dic) 2022, pp. 39-47 | Recibido: 07 de septiembre de 2022 - Aceptado: 16 de noviembre de 2022 (2 ronda rev.)  
Edición especial

---

1 Doctor en Gerencia Avanzada  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0825-4334>

2 PhD. en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4015-0153>

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Carvallo-Monsalve, Y., & García-Saltos, M., (2022). Método para mejora de procesos, como estrategia competitiva en las MIPyMES de la provincia El Oro Ecuador . 593 Digital Publisher CEIT, 7(6-2), 39-47 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1453>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

Las MIPyMES constituyen un sector económico importante del país, sin embargo, han limitado sus niveles productivos, por desconocimiento de estrategias y herramientas que generen mayor eficiencia y eficacia en los procesos. El objetivo de la investigación es proponer la implementación de método para la mejora como herramienta para incrementar los niveles productivos y generar ventajas competitivas. La metodología se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, una investigación de campo y descriptiva, sustentada bajo la revisión documental, la población estudiada, fue 1406 MIPyMES de la provincia El Oro, considerando los sectores económicos comercio, agropecuarias y servicio por ser los más representativas. El instrumento utilizado fue validado con el Alpha de Cronbach aplicando prueba piloto, obteniendo un valor de 0,98. Las encuestas arrojaron que existe desconocimiento de métodos que pueden utilizarse para mejorar los niveles productivos, inexistencia de objetivos que contribuyan a la creación de indicadores y niveles estándares requerido. Se concluye que la implementación de estrategias y métodos fortalecen los niveles productivos como estrategia competitiva, permitiendo relacionar los recursos empleados con los niveles de producción, permitiendo alcanzar los objetivos, al relacionar el grado de inversión y producción, considerando los niveles de calidad.

**Palabras clave:** productividad; competitividad; MIPYMES

## ABSTRACT

MSMEs constitute an important economic sector in the country, however, they have limited their production levels, due to a lack of knowledge of strategies and tools that generate greater efficiency and effectiveness in the processes. The objective of the research is to propose the implementation of a method for improvement as a tool to increase production levels and generate competitive advantages. The methodology was developed under a quantitative approach, a field and descriptive investigation, supported by documentary review, the population studied was 1406 MSMEs from the province of El Oro, considering the economic sectors of commerce, agriculture and service as being the most representative. The instrument used was validated with Cronbach's Alpha applying a pilot test, obtaining a value of 0.98. The surveys showed that there is a lack of knowledge of methods that can be used to improve production levels, lack of objectives that contribute to the creation of indicators and required standard levels. It is concluded that the implementation of strategies and methods strengthen the productive levels as a competitive strategy, allowing the resources used to be related to the production levels, allowing the objectives to be achieved, by relating the degree of investment and production, considering the quality levels.

**Key words:** productivity; competitiveness; MSMEs

## Introducción

La competitividad, constituye un tema importante para lograr avances económicos en la economía de los países en vías de desarrollo, y está vinculado a la producción de bienes o servicios agregados que estas empresas generan. Tras la aparición de la competencia, las empresas están en constante búsqueda de soluciones, que permitan ubicarse en una posición importante dentro de la economía del consumo. Al respecto, Romero et al. (2017), señalan que últimamente, los países en vía de desarrollo, han considerado la competitividad como un factor importante para el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de las personas; esto trae como consecuencia, el interés y preocupación en este tema para subsistir en un mercado competitivo.

Ahora bien, la competitividad depende de la productividad; donde esta es la relación que existe en la producción que se realiza en un tiempo determinado con los recursos utilizados para obtenerla; mejorando los niveles productivos, se generara mayor competitividad. Fonseca (2015), señala en su bibliografía que a medida que las empresas mejoren los niveles productivos aumentaran los niveles de competitividad, por lo que se generaría un indicador importante de competitividad. Salduna (2017), define la productividad como la relación que existe entre los resultados que se obtienen y el tiempo aplicado para conseguir los resultados, además, se puede definir en base a la relación cantidad y calidad.

La productividad debe ser tomada en cuenta por las empresas como estrategias competitivas básica y subyacente al direccionamiento estratégico. Fontalvo et.al. (2017), señala que la productividad es el proceso donde están presentes actividades que generen un resultado mejorado, empleando menos recursos y obteniendo resultados iguales o mayores. Sin embargo, muchas actividades que se realizan atentan contra la productividad empresarial. Cabrera et al. (2018), hacen referencia a que es necesario que las empresas implementen mejoras en los procesos que llevan a cabo, para lo cual se deben emplear procedimientos que contribuyan a mejorar la productividad. Por lo tanto, la

productividad empresarial, es un proceso que se genera cuando se desea conseguir resultados por medio de mejoras; ya sea utilizando los mismos recursos para obtener más resultados; o menos recursos iguales resultados (Fontalvo et. al., 2017).

Cuando se pretende definir la productividad, considerando los materiales empleados en el proceso, se consigue a partir de una selección adecuada de los materiales a implementar y energía a emplear, la productividad dependerá, además, del control realizado en el proceso de transformación (Fontalvo et. al, 2017). El autor señala que la productividad puede ser medida por volumen o por valor agregado, por volumen físico, se utiliza como unidad de medida la cantidad de productos elaborados y la cantidad de unidades físicas ingresadas para la elaboración. Para trabajar con volumen físico, existen dos alternativas, ya sea por cantidad de trabajadores o cantidad de horas trabajadas. Por ello para determinar esa cantidad de horas trabajadas (Sladogna, 2017). Para realizar una medición de la productividad por valor agregado, según la autora anteriormente señala, es cuando se considera la expresión monetaria que representan los bienes producidos.

Para que las empresas puedan generar ventajas competitivas, es necesario considerar la relación entre la calidad de producción y los recursos empleados; según Fontalvo et al. (2017), la competitividad se alcanza cuando los bienes o servicios que se producen son de calidad; donde los sistemas de producción se generan a partir de la reducción de costos. Salazar et al. (2020), señalan que las empresas que aplican herramientas para mejorar su productividad adquieren una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas del sector, el éxito empresarial, está ligado a la capacidad que tenga para satisfacer las necesidades del consumidor.

Para abordar este estudio, es importante destacar que existen empresas, donde por circunstancias de estrategias directivas, la productividad se convierte en el centro de la competitividad; al respecto Romero et al. (2017), señalan que cuando la dirección estratégica de las empresas, está basada principalmente en el

logro de la excelencia operacional, es cuando la productividad se convierte en el centro para alcanzar la competitividad. El éxito de las empresas, depende de las estrategias que emplean para el logro de los objetivos, quien no posea objetivos claros no podrá definir su estrategia y quien deja de definirla tendrá un rumbo poco eficaz. (Carvallo et al., 2021).

Ahora bien, para emplear un método que mejore la productividad empresarial, es necesario vincular los procesos que se llevan en la organización y los trabajadores involucrados en el proceso. Al respecto Romero et al. (2017) señala que la base de la productividad y competitividad empresarial, son los procesos que se llevan a cabo, donde el personal involucrado debe ser capaz de generar los resultados esperados, por lo que la preparación y capacitación del personal deben ser considerados para generar los resultados que beneficien a la empresa. Debe tomarse en cuenta, el establecimiento y medición de indicadores, además, las empresas deben emplear mecanismos de capacitación al personal involucrado en los procesos.

La productividad se puede mejorar mediante el aumento del trabajo calificado, incrementando los usos de los recursos naturales, incrementando los equipos utilizados en los procesos, incrementar y utilizando de forma eficiente la tecnología optimizar el uso de energías (Sladogna, 2017). Otro factor importante señalado por Pérez (2016) es considerar la retroalimentación con los clientes, saber escuchar las inquietudes y necesidades, generará mejorar la relación con los clientes y ayudará a la captación de nuevos clientes. Ahora bien, Medina et al. (2019), señalan que para aplicar el método de la mejora de proceso debe existir compromiso por parte de los gerentes, se debe fortalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones, señalando el siguiente procedimiento:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa y, por lo tanto, de sus clientes.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
3. Representar los procesos de la organización como base para lograr

mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos para que el trabajo se realice de una forma más rápida, económica y centrada en aspectos esenciales. 4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización; un sistema de trabajo basado en la mejora continua (p.331).

El método de mejora de proceso puede incluir un cambio de herramienta si es necesario, también conocido como reingeniería; al respecto, Fonseca (2015) señala que, para aplicar este método, se hace necesario revisar detalladamente los procesos que se realizan en las empresas, a fin de determinar fallas y posibles causas para minimizarlos. Al respecto, Pérez y Pérez (2017), señalan que la reingeniería es una herramienta administrativa, en donde se estudian los procesos de las empresas, y que estos pueden rediseñarse a fin que contribuya al rendimiento en cuanto a costes, tiempo de ciclo, calidad del servicio y calidad del producto.

Además, Julca y Ramos (2018), señalan que con la aplicación del método de la mejora de procesos las empresas podrán distribuir y utilizar de forma eficiente los recursos, generando altos niveles productivos que contribuyan al crecimiento empresarial. Cabrera et al. (2018), señalan que “este método surge por circunstancia como el incumplimiento de las acciones o tareas planteadas para el desarrollo de los objetivos, problemas surgidos que afectan el proceso, análisis de pérdidas y retrocesos” (p.16).

Ahora bien en Ecuador, las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) representan el sector mayoritario de empresas, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) (2020), la cantidad de empresas es de 882.766 a nivel nacional y registrados en el Servicio de Rentas Internas (SRI) según el tamaño de las empresas, la mayor representación son las microempresas con un total de 802.353, es decir un 90,89% de la cantidad de empresas en Ecuador, seguidamente las pequeñas empresas con un total de 61.759, lo que representa el 7%. Las empresas a estudiar en esta investigación, son representativas y mayoría en el país.

Por lo tanto, que es importante fortalecerlas, a fin de contribuir a la economía del país; por medio de la implementación de herramientas y estrategias que les permitan generar ventajas competitivas para subsistir en el mercado; donde el mejoramiento de la productividad generara mayor competitividad a estas empresas. En la provincia de El Oro, se encuentra el 4,8% de las empresas en el país, ocupando el quinto lugar de representación empresarial (INEC, 2020). Siendo los sectores económicos principales: servicio, comercio y Agricultura, ganadería, silvicultura.

Ahora bien, la situación del Covid-19, ha generado el quiebre y cierre de muchas empresas, que se han visto afecta por acciones tomadas por los gobiernos para minimizar el brote del Covid-19. García et al. (2021), señalan que las MIPyMES, son las más afectadas por la pandemia; siendo esta un sector importante de la economía de muchos países en vía de desarrollo, esta situación ha contribuido a que muchos hogares queden sin empleo por el cierre de sus negocios.

En la actualidad, muchas empresas se han visto en la necesidad de implementar estrategias que le permiten aumentar su productividad y posición en el mercado. Tomando en cuenta la representación e importancia que tienen las MIPyMES de la Provincia El Oro, y la situación economía que atraviesan actualmente estas empresas, debido a la situación postpandemia a consecuencia del Covid-19, se hace necesario que estas empresas, implementen métodos que se ajusten a las necesidades actuales, a fin de mejorar los niveles de productividad para que sea implementado como estrategias competitivas. Al respecto, Romero, Flores et. al (2017), señalan que existen diversos factores que afectan la productividad de las MIPyMES, entre los factores, encontramos, la falta de capacitación en temas administrativos, bajos niveles de innovación, falta de apoyo de los gobiernos, personal no capacitados, entre otros.

Esta investigación, tiene como objetivo proponer la implementación de método para la mejora de los procesos como herramienta para incrementar los niveles productivos y generar

ventajas competitivas, para lo cual se estudiaron las MIPyMES de la provincia del Oro, que permitió determinar la necesidad que tienes estas empresas de implementar métodos para mejorar los niveles productivos. Esta investigación contribuye al proyecto de investigación Propuestas de Mejoras de la competitividad interna empresarial de las MIPyMES de la provincia El Oro de la universidad Metropolitana sede Machala. En esta sección debe exponer los conceptos que desarrollará la investigación.

### **Metodología**

La investigación es de tipo descriptiva y de campo, dentro del enfoque cuantitativo, con la finalidad de registrar e interpretar los datos recopilados; para lo cual, se empleó una encuesta a las MIPyMES de la provincia El Oro, que permitió determinar la necesidad que tiene estas empresas de incorporar mejorar en los procesos. Además, se realizó una revisión documental de artículos científicos y bibliografía pertinente, relacionada con el estudio. La población estudiada, estaba conformada por 1406 MIPyMES de la provincia El Oro, considerando los cantones de Machala, Santa Rosa, Huaquillas, El Guabo, y Pasaje de la misma provincia. Para el estudio se enfocaron las áreas económicas de comercio, agropecuarias y servicio, por ser las más representativas de la provincia (INEC, 2020). Se generó una muestra aleatoria de 172 empresas, la cual estaba repartida de forma proporcional dependiendo del cantón y sector económico estudiado.

Para el cálculo de la muestra se realizó considerando un margen de error de 7% y 95% nivel de confianza. Para la recolección de información se consideraron 10 ítems, los cuales estaban inmersos en las áreas de áreas de calidad y administración. En el instrumento se empleó la escala de Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo). Ver tabla 1. El instrumento utilizado fue validado primeramente con el Alpha de Cronbach aplicando prueba piloto, obteniendo un valor de 0,98.

**Tabla 1**

Preguntas aplicadas en la investigación

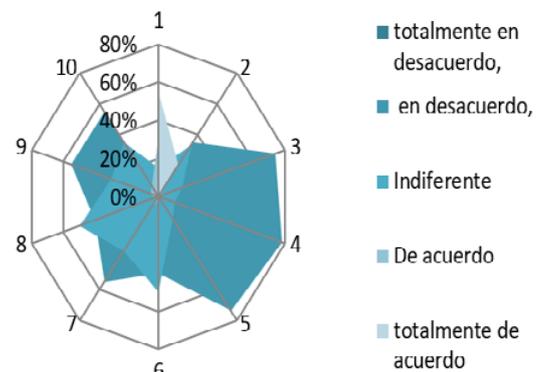
Ítem	Preguntas
1	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y regulaciones.
2	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado.
3	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).
4	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.
5	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.
6	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.
7	La empresa cuenta con una política de calidad definida
8	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.
9	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio
10	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo

**Resultados y Discusiones**

Los resultados obtenidos en la investigación se visualizan en la figura 1, donde se evidencia que existe una cantidad de 75% de las empresas analizadas, que están de acuerdo con el análisis frecuente del entorno en que opera la empresa y considera factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones; en comparación con el otro 25% que no considera el análisis del entorno en sus procesos empresariales.

**Figura 1**

Datos obtenidos



Al respecto, el análisis del entorno contribuiría a la mejora de la producción, al respecto Useche et al. (2020), señalan que, para activar la productividad de las MIPyMES, estas deben adaptarse y analizar oportunamente las necesidades existentes, para poder generar acciones. Por lo que, para mejorar la productividad, las empresas deben conocer el entorno para ajustarlo a las necesidades actuales, y buscar de esta manera alguna debilidad para minimizar o erradicar alguna situación no deseada.

Además, se puede determinar que cerca del 80% de las empresas encuestadas, no formulan estrategias para comparar su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado. La mejora comparada, es un método que se utiliza para mejorar la productividad al mismo tiempo que beneficia la competitividad de la empresa, ya que se consideran como indicador para medir y comprar los resultados obtenidos por empresas exitosas (Fonseca, 2015).

Posteriormente, se determinó que la mayoría de empresas, consideran totalmente en desacuerdo, la identificación de nudos críticos durante el proceso, no se considera importante el aspecto de la calidad de la producción; no se identifican problemas existentes durante los procesos desarrollados en las diferentes áreas; esto minimiza la productividad empresarial, ya que no se realizan análisis periódicos en los procesos llevados para detectar situaciones no deseadas y mejorar o minimizar los efectos.

Además, se pudo determinar poca aceptación y consideración de la importancia que existe en que las empresas utilicen los registros de los procedimientos obtenidos para mejoramiento de los procesos. Este ítem se relaciona con el quinto, donde no es considerado importante para las empresas analizadas la utilización de controles. De modo tal que estos factores inciden en las empresas para mejorar su productividad, no se considera la calidad del producto y esto incide en la generación de una baja competitividad, al respecto Carvallo et al. (2021), señalan que las MIPyMES deben realizar controles, para implementar normas y procedimientos y asegurar el cumplimiento de los objetivos, los controles es una herramienta de la administración, que permite obtener resultados planificados.

El ítem 6, se observa que deficiencia en la implantación de actores que generen mayor productividad y competitividad; ya que cerca del 100%, considera en desacuerdo la utilización de parámetros para planear las compras de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías. Este actor es importante de considerar para generar menos costos en los procesos que son llevados a cabo.

La relación de mayor productividad no está beneficiada con las acciones tomadas por estas MIPyMES. En el ítem siete, se evidencia que más de 75% de las empresas no se esfuerzan por mejorar y fortalecer la relación con sus proveedores, ya que carecen de políticas de calidad definida. Los resultados obtenidos, demuestran la necesidad que tienen las MIPyMES, de la provincia El Oro, en la implementación de métodos para mejorar la productividad y que esta contribuya al crecimiento de la competitividad empresarial. Existen factores que deben considerarse como estrategias competitividad que no están consideradas como parte de los procesos de las empresas.

Tomando en consideración los resultados obtenidos y analizados, se proponen la utilización del método de mejora de proceso, el cual permitirá que las MIPyMES sean más productivas, a fin de minimizar las deficiencias detectadas. Para la propuesta, se tomó en

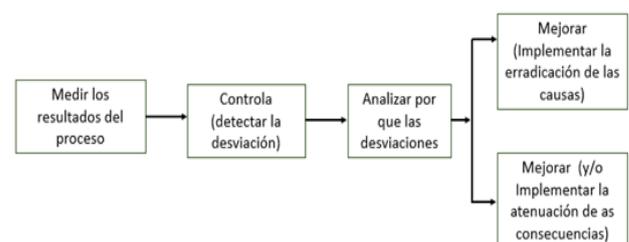
consideración los métodos para mejorar de procesos que señala Fonseca (2015). El autor señala, que, para mejorar la productividad, se debe buscar y encontrar las causas de las fallas y resolver las fallas detectadas, o minimizar los efectos que estas producen sobre los procesos.

Para llevar a cabo la implementación de este método de mejora, se considerará lo señalado por Rojas y Roa (2021), para elevar la productividad se debe medir, controlar, analizar y mejorar los procesos. Al respecto Fonseca (2015), señala que no puede existir productividad sin medición; una vez realizada la medición, se debe controlar, ya que, debe tener un propósito del valor medido, sin control no hay procesos de mejora posible. Además, el autor señala que, si se controla y no se analiza el porqué del resultado, no se generan estrategias, acciones para mejorar los procesos; esto llevará a la mejora de los procesos.

Considerando los resultados obtenidos, se propone el modelo de Fonseca (2015), el cual puede ser implementado por las MIPyMES de la provincia El Oro para mejorar la productividad. En la figura 2, se muestran los pasos que deben implementar las MIPyMES, para mejorar la productividad.

**Figura 2**

Modelo mejora de proceso



Nota: Elaborado a partir de Fonseca (2015)

El primer paso, consiste en la medición de los resultados, para esto la empresa debe contar con indicadores para medir los procesos actuales. Monrroy y Simbaqueba (2017), señalan que todas las empresas deben tener claro cómo realizar el seguimiento de sus procesos, ya que este permitirá tomar decisiones acertadas y aumentar sus niveles productivos. El paso

dos, es controlar o atenuar las desviaciones detectadas, esto con la finalidad de erradicar o disminuir desviaciones detectadas, se debe estar claro del valor estándar o de referencia que se desee conseguir (Monrroy y Simbaqueba, 2017). Por ejemplo, cantidad de bienes o servicios que deben producir y/o vende, los requerimientos de calidad, disposición economía, entre otros.

Posteriormente el tercer paso, consiste en analizar el porqué de las desviaciones detectadas, para poder establecer estrategias y acciones a seguir, considerando los objetivos planificados en la organización. Y, por último, mejorar los procesos. Se debe considerar las conclusiones generadas en el análisis, en base a este se procede a erradicar las desviaciones o minimizar los efectos que este genere sobre los procesos. Fonseca (2015), señala, que según sea la situación analizada, se puede cambiar de herramienta que se utilizan en los procesos, ya que estas deben tener las características y cualidades para potenciar el rendimiento productivo se deben implementar herramientas que ayuden a mejorar los procesos que se llevan en las empresas, ya sea para minimizar el tiempo empleado o minimizar el desperdicio de materia prima en el proceso productivo (Pérez, y Pérez, 2017). Finalmente, se deben obtener los resultados deseados, que permitirán que las empresas aumenten su nivel competitivo por medio de la productividad.

## Conclusiones

En la actualidad, surge la necesidad de activar la economía del país; el cual se ha visto afectado por la pandemia de COVID -19. En las micro, pequeñas y medianas empresas, por ser un sector vulnerable y afectado por la situación económica de los países en vías de desarrollo, debe implementarse en sus procesos estrategias y métodos que les permita fortalezcan su participación en el mercado consumidor; siendo la productividad un elemento importante que puede ser utilizado como estrategia competitiva; para poder aprovechar los recursos y alcanzar los objetivos, al relacionar el grado de inversión y producción.

Además, el desconocimiento de herramientas y métodos empresariales influye significativamente en el rendimiento productivo; muchas veces por la falta de capacitación y orientación. Adicionando la inexistencia de objetivos que contribuyan a la creación de indicadores y niveles estándares requerido generan bajos niveles de eficiencia y eficacia en los procesos generados en la empresa, siendo una de las causas que influye en la productividad de estas empresas, ya que no se aprovecha al máximo los recursos con que dispone. La falta de planificación de sus procesos y carencia de planes de seguimiento y control de la calidad, generan que los niveles productivos se vean afectados y ocasiona que las MIPyMES sean menos competitivas.

Es importante señalar que, de acuerdo a los resultados obtenidos, la aplicación del modelo de mejora de los procesos permitirá que las MIPyMES de la provincia El Oro incremente los niveles productivos y generar ventajas competitivas, que contribuyen al crecimiento económico local y nacional. Ya que la productividad debe ser medida y considerada con factor influyente en la competitividad, para lo cual se deben considerarse los procesos que se llevan a cabo en las empresas, partiendo por una planificación y establecimiento de indicadores a ser medidos, procesos de control y monitoreo que generen los resultados esperados por medio de las mejoras en los procesos. Además, esta investigación contribuirá a otras investigaciones y al proyecto de investigación Propuestas de Mejoras de la competitividad interna empresarial de las MIPyMES de la provincia El Oro de la universidad Metropolitana sede Machala.

## Referencias bibliográficas

Cabrera, H., Medina, A. Abreu, R. Gómez, R y Nogueira, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. Revista Ingeniería Industrial, 34(1), 15-23. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100003).

Carvalho, Y. Gonzaga, S., Urdaneta, A. y

- García, M. (2021). Competitividad en las MIPyMES. Propuestas de mejora en los procesos administrativos y organizacionales de la provincia El Oro Ecuador. 100 CS, 7(1), 18-34. <http://revistainclusiones.com/carga/wp-content/uploads/2021/03/2-V7-ENEROJUNIO2021-100CSREVista.pdf>
- Fonseca, R. (2015). Competitividad. La clave del éxito empresarial. Bogotá: Alfaomega.
- Fontalvo, T., De La Hoz, G. y Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- García, J., Tumbajulca, I. y Cruz J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- INEC (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2020/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf)
- Julca, R. y Ramos, V. (2018). Propuesta de mejora de procesos mediante Lean manufacturing para incrementar la productividad en una empresa de Chiclayo. *Revista Científica TZHOECOEN*, 10(3), 417-426. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.327832>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>
- Monroy, L., Simbaqueba, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las Organizaciones colombianas. *Ciencias Unisalle*. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion_de_empresas)
- Pérez, A., Soler, V., y Pérez Bernabeu, E. (2017). Reingeniería de Procesos. *3C Empresas*, 81-91. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial>
- Pérez, Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Revista Empresarial*, 10(1), 9-19. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/35/31>
- Rojas, H. y Roa, V. (2021). Propuesta de modelo para la autogestión del conocimiento para la productividad de las empresas de menor tamaño en la era del conocimiento. *Revista Innovar*, 31(80), 73-84. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93665>
- Romero Arcos, A., Monrroy Sepúlveda, R. y Ramírez Delgado, R. (2017). Estrategias para mejorar la productividad. *Espacios*, 38(39), <https://www.revistaespacios.com/a17v38n39/a17v38n39p01.pdf>
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W. y Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según. *Digital Publisher*, 459-472. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440>
- Sladogna, M. (2017). Productividad-Definiciones y perspectivas Para la negociación colectiva. <http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F. y Ordóñez Gavilanes, M. (2020). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la Covid-19. *Universidad y Empresa*, 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>