

## ARTÍCULO 5

### LA COMPETITIVIDAD EN AMÉRICA LATINA: EL CASO ECUADOR<sup>19</sup>

COMPETITIVENESS IN LATIN AMERICA: ECUADOR CASE

COMPETITIVIDADE NA AMÉRICA LATINA: O CASO DO EQUADOR

Ida Ivette Campi Mayorga<sup>20</sup>

Martha Elena Font Graupera<sup>21</sup>

Carlos Francisco Lazcano Herrera<sup>22</sup>

#### FORMA DE CITACIÓN

Campi-Mayorga, I., E. Font-Graupera & C. Lazcano-Herrera (2017). La competitividad en América Latina: el caso Ecuador. *Dimensión Empresarial*, 15 (1 Especial), 71-81. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1+E1.560>

JEL: D40, D85, F13, F55

#### RESUMEN

El propósito del presente trabajo es mostrar, a partir de una revisión bibliográfica y documental, los diferentes enfoques y políticas respecto a la Competitividad Empresarial que se presentan en países de América Latina. Se incluyen modelos y metodologías que resultan interesantes pues muestran los diferentes puntos de vista según la cultura, economía y percepciones de la situación en países en desarrollo y con una cultura similar. En general estos estudios contemplan el análisis y gestión de elementos como Rentabilidad e Infraestructura, Recursos Intangibles, Información Financiera, Formación de Redes de Cooperación, entre otros. Sobre los enfoques de la Competitividad Empresarial en el Ecuador, estos evidenciaron el papel del Estado en el establecimiento de políticas y lineamientos para el fortalecimiento de la Competitividad de las empresas nacionales tanto públicas como privadas en los diferentes sectores de la Economía.

Palabras Clave: Competitividad, Modelos de Competitividad, Gestión Empresarial.

#### ABSTRACT

The purpose of this paper is to show, from a bibliographical revision, the different approaches and policies regarding the Business Competitiveness presented in Latin America. Models and methodologies that are interesting because they show different views depending on culture, economy and perceptions of the situation in developing countries with similar cultures are included. In general, these studies cover the analysis and management elements such as profitability and Infrastructure Intangible Resources, Financial Information, Training Cooperation Networks, among others. On approaches to the Business Competitiveness in Ecuador, they showed the state's role in establishing policies and guidelines for strengthening the competitiveness of both public and private in different sectors of the Economy National Companies.

---

<sup>19</sup> Artículo de investigación adelantado en la Universidad de los Andes (UNIANDES), Ambato, Ecuador, <http://www.uniandes.edu.ec/web/>  
Fecha de recepción: 01/02/2017, fecha de aceptación: 06/05/2017.

<sup>20</sup> Máster en Economía, docente UNIANDES, correo: [idadcampimayorga@hotmail.com](mailto:idadcampimayorga@hotmail.com)

<sup>21</sup> Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, docente UNIANDES, correo: [fontelena13@gmail.com](mailto:fontelena13@gmail.com)

<sup>22</sup> Doctor en Ciencias de la Información, docente UNIANDES, correo: [clazcano24@gmail.com](mailto:clazcano24@gmail.com)

Keywords: Competitiveness, Competitiveness Models, Management.

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é mostrar, a partir de uma revisão da literatura e de documentos, diferentes abordagens e políticas relativas à Competitividade Empresarial apresentada na América Latina. Modelos e metodologias que são interessantes porque mostram diferentes visões, dependendo da cultura, economia e percepções da situação nos países em desenvolvimento com uma cultura semelhante estão incluídos. Em geral, esses estudos consideram a análise e gestão elementos, tais como a rentabilidade e infra-estrutura, recursos intangíveis, Informações Financeiras, Cooperação rede, entre outros. Em abordagens para a Competitividade Empresarial no Equador, estes mostraram o papel do Estado na criação de políticas e diretrizes para o reforço da competitividade das empresas nacionais públicas e privadas em diferentes setores da economia.

Palavras-Chave: Competitividade, Modelos de competitividade, Gestão.

## INTRODUCCIÓN

Respecto al fenómeno de la Competitividad, durante el tiempo han ido surgiendo diversas teorías y enfoques que tratan de explicarlo en el marco de la situación imperante de la globalización.

En el caso de las empresas locales, dentro de sus objetivos, debe primar la intención de crecer con calidad. La Competitividad constituye una línea de acción, si se pretende ampliar su potencial transitando hacia su internacionalización. Esta es una vía importante para lograr su crecimiento y consolidación.

El objetivo del presente trabajo es mostrar, a partir de una revisión de modelos y enfoques de varios autores, el análisis de documentos oficiales y otras fuentes de información, las diferentes líneas y políticas respecto a la Competitividad Empresarial que se presentan en países de América Latina, para finalmente ver puntualmente el caso del Ecuador. Se incluyen modelos y metodologías que resultan interesantes pues muestran los diferentes puntos de vista según la cultura, economía y percepciones de la situación en países en desarrollo y con una cultura similar.

Para hablar de Competitividad, se hace indispensable definir el término Ventaja Competitiva. Este término ha sido definido y utilizado ampliamente durante décadas por estudiosos del tema y autores clásicos como Michael Porter.

Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:(Nunes, 2012): Liderazgo por costos, Diferenciación y Enfoque.

También es importante tener en cuenta que se requiere de toda una serie de cualidades, características y capacidades para entrar a competir en un determinado sector, pero no todas constituyen ventajas competitivas. Existen las llamadas necesidades estratégicas, que cambian según la industria o el sector donde se opere, que en realidad son condiciones necesarias, pero no suficientes para tener éxito.

### Niveles de Competitividad

La Competitividad ocurre y se analiza en tres niveles: Empresarial, Regional e Internacional.

Para medir la competitividad en los tres niveles se han creado dos índices internacionales: (Begazo, 2004)

1. El índice de Competitividad Global, creado hace más de dos décadas por la World Economic Forum,
2. El índice de Competitividad Microeconómica creado por Michael E. Porter.

### Fuentes y factores de la Competitividad

Algunos elementos considerados en (CEPAL, 2006) son:

- La exitosa administración de la producción: flujos e inventarios de materia prima.
- La integración de planeación de mercado, I+D, diseño, ingeniería y manufactura.
- El manejo de la evolución de los mercados
- La integración estratégica exitosa con otras empresas.

Y en relación con esto, escriben (Musik y Romo, 2004) que en los ochenta las empresas norteamericanas no se consideraban competitivas por sus métodos de producción en masa y por su organización del trabajo, y que por otra

parte no acercaban la investigación a la producción. Aunque no sólo estos factores internos causaron esta situación, influyeron también variables como la concentración de mercados, la ausencia de una política industrial explícita y otras condiciones a nivel de país como las tasas de interés y de cambio, no se tomaban en cuenta.

## MÉTODO

Para la realización del estudio se llevó a cabo una amplia revisión bibliográfica y documental fundamentalmente en Internet utilizando diferentes buscadores como Google Académico (<http://scholar.google.com.ec/>), el metabuscador WebCrawler (<http://www.webcrawler.com>) y bases de datos como el SSOAR, Repositorio de Acceso Abierto de Ciencias Sociales (<http://www.ssoar.info/es.html>) y el DOAJ, Directorio de Revistas de Acceso Abierto (<http://doaj.org/>).

Como resultado se obtuvo un total de 38 publicaciones que tratan el tema de la Competitividad y Modelos de Competitividad desarrollados y aplicados en países de América Latina. La mayoría de ellas provienen de México (20), del Ecuador (10) y el resto de Perú, Chile, Argentina, Colombia y en minoría otros países de la región.

Para mostrar una panorámica del tratamiento práctico del tema sobre estos resultados de búsqueda se realizó una selección de aquellos que realmente aportaban a la realidad latinoamericana, teniendo en cuenta que no se repitieran los aspectos fundamentales tratados en los mismos. Por otro lado, se seleccionaron también los documentos y estudios realizados sobre el tema en Ecuador.

## RESULTADOS

### **La Competitividad Empresarial en América Latina.**

Se seleccionó una serie de trabajos realizados en diferentes sectores productivos, pero que dan en su conjunto una panorámica de las tendencias que se presentan en estos países.

### **Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local. (Michalus et al, 2011)**

Este trabajo presenta una contribución alternativa para articular y equilibrar los intereses. En su contenido se conceptualiza un modelo cooperativo de integración flexible de MPyME's orientado al desarrollo agrario local, que tome como base una indispensable actitud hacia la cooperación y una necesaria dosis de aptitud, que permitan lograr niveles de competitividad, en un marco de intereses concertados con los diferentes actores presentes en un territorio dado.

Se trata de una solución metodológica alternativa para formar redes de cooperación flexible de PyME's que contribuya al desarrollo agrario local sostenible. El modelo conceptual se aplicó en la provincia de Misiones, Argentina (con una economía agrícola y forestal) en él se considera el territorio como un sistema abierto, en constante interacción con un entorno caracterizado entre otros aspectos por los efectos de la globalización e internacionalización de las economías, el aumento descontrolado de la competencia y la elevada y creciente presencia de "productos globalizados" en mercados locales que desplazan los productos nacionales.

### **Las fuentes de competitividad en las empresas de software a la medida. (Herrera, 2007).**

La investigación realizada por Herrera tuvo como resultado un modelo de competitividad para la industria mexicana de *software* a la medida que fue validado con cinco empresarios del sector y se dirigió a medir las capacidades internas de las pymes, luego muestra un resultado parcial del nivel de competitividad para este sector empresarial.

### **Modelo de Competitividad basado en el Conocimiento: El Caso de las Pymes del Sector de Tecnologías de Información en Baja California. (Ahumada-Tello et al, 2012).**

Se plantea en este trabajo, un modelo que contempla elementos intangibles, y está conformado por tres etapas. Las variables de estudio: capital intelectual, inteligencia empresarial y agrupamiento sectorial, tienen entre sí una alta correlación y esto impacta en la competitividad de las empresas del sector de TI en Baja California. Los autores afirman que, potenciando la correlación entre estas variables, se puede generar una mayor competitividad empresarial.

### **La Competitividad y la Gestión Empresarial. (Rivera, 2003)**

Se tomaron como base los planteamientos teóricos sobre competitividad para realizar un examen diagnóstico a un total de cien empresas de diversos sectores empresariales de Colombia y se obtuvieron los siguientes resultados:

El aprendizaje permanente, según 45 empresas, es la variable más significativa; 45 empresas consideran la calidad intrínseca como variable para crecer y ganar y para 35 es más importante el costo equivalente, 10 identifican como importante tiempo de respuesta y servicio oportuno. Pero, para 35 organizaciones lo fundamental de la competitividad está en los resultados económicos.

Sin embargo, el modelo no analiza los resultados no económicos y resulta indiscutible que estos tienen un alto impacto en la competitividad de las empresas.

### **Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. (Aragón y Rubio, et al, 2010)**

En esta investigación se propone un modelo explicativo del éxito competitivo que integra los dos enfoques teóricos indicados: la influencia en el éxito competitivo de la estrategia empresarial y confirmar la influencia en el éxito competitivo de los recursos y capacidades y de su interacción con la estrategia empresarial. Los resultados obtenidos confirman que todos los recursos y capacidades introducidos tienen influencia positiva en la competitividad de la empresa. Los resultados confirman que una clave del éxito es la innovación y las ventajas que se pueden obtener a través de una buena gestión de los recursos humanos, por medio de fórmulas adecuadas para su desarrollo.

### **El Modelo de Negocios, las Necesidades del Cliente y la Gestión de la Innovación como Propuesta de Proceso Conceptual para la Mejora Competitiva. (Mejía, Sánchez y Ortiz, 2012)**

Este modelo conceptual muestra áreas específicas de análisis y aplicación, iniciando por el área I: Modelo de Negocio, el área II: Mercadotecnia, el área III: Mapeo Competitivo, donde se plantean estrategias de Expansión/Integración, el área IV: Creación de la Estrategia. En ésta, se hace discriminación por ponderación de los principales factores internos y externos, definiendo tanto su modalidad (IE), tipo (PE y EA) así como velocidad de las estrategias (MGE); lo anterior conforma las estrategias base para realizar el FODA. El área V: Gestión de la Innovación, donde se precisa el problema de creatividad, se aplican técnicas y herramientas de gestión de innovación priorizándolas en función a los atributos identificados.

### **Los costos y su información financiera, herramienta administrativa estratégica para lograr la Competitividad de las Pymes de la Región Centro del Estado de Coahuila, México, Año 2009. (Zúñiga et al, 2009)**

Las empresas de la región estudiada no cuentan con información completa, objetiva y confiable acerca del valor de sus inventarios y de los costos directos e indirectos incurridos de sus productos en proceso y terminados. Esto afecta en gran medida su información contable y financiera y las limita en el desarrollo de planes de crecimiento, así como en el control de la producción. Todo ello tiene como consecuencia la no utilización de las áreas de oportunidad de la cadena de agregación de valor, definir medidas para la disminución de costos, y el resultado es una administración no completamente sana. La información financiera, necesaria para el control, en particular en los costos es una fuente de oportunidades para participar en el mercado competitivo.

En el modelo se establecen los nexos necesarios entre los aspectos de Información Financiera, infraestructura, Tecnología y Capital Humano de manera que se pueda potenciar la Competitividad de las empresas.

### **La Competitividad y los Clústeres como elemento de desarrollo del país. (Begazo, 2004)**

El autor presenta las características, según el nivel de análisis, de la Competitividad en el Perú que, a nivel de empresas, depende del despliegue que hagan sus gerentes de los recursos relativamente escasos, a nivel de sectores, es posible en industrias en que se ha avanzado en factores especializados y, por otra parte, existe un tope bajo debido a los numerosos elementos que se encuentran atrasados en ello.

Aunque no constituye un modelo como tal, resulta interesante conocer un conjunto de medidas y acciones integradas que el Ministerio de la Producción y los gremios privados han establecido y que el trabajo resume en líneas maestras: promover la inversión productiva descentralizada, el desarrollo de las cadenas productivas, una nueva cultura productiva y su normalización, propiciar la asociatividad empresarial y el desarrollo de proveedores, impulsar la innovación tecnológica, desarrollar una gestión ambiental, establecer mecanismos de transparencia de mercado.

### **Propuesta de Metodología de Intervención en la Cadena de Valor de Pymes, para mejorar su Competitividad. (Sánchez et al, 2010)**

En este estudio realizado en Chile, se propone una Metodología de Intervención, para empresas proveedoras de la Minería que persigue evidenciar los puntos para maximizar la rentabilidad. La misma propone la realización de un estudio operacional utilizando tres formas de detección de oportunidades: el análisis combinado de retorno de garantía y el análisis de fallas, el análisis de utilidad instantánea y el análisis técnico económico energético de operaciones.

En la siguiente tabla, se muestran los elementos que caracterizan cada una de estas investigaciones.

Tabla 1. Síntesis de trabajos revisados

<b>MODELO</b>	<b>PAÍS</b>	<b>OBJETIVO</b>
Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local.	Argentina	Formar redes de cooperación flexible de PyME's
Las fuentes de competitividad en las empresas de software a la medida.	México	Medir las capacidades internas de las pymes
Modelo de Competitividad basado en el Conocimiento: El Caso de las Pymes del Sector de Tecnologías de Información en Baja California.	México	Contempla elementos intangibles
La Competitividad y la Gestión Empresarial.	Colombia	Planteamientos teóricos sobre competitividad
Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco.	México	Recursos y Capacidades. Innovación
El Modelo de Negocios, las Necesidades del Cliente y la Gestión de la Innovación como Propuesta de Proceso Conceptual para la Mejora Competitiva.	México	Áreas específicas de análisis y aplicación
Los costos y su información financiera, herramienta administrativa estratégica para lograr la Competitividad de las Pymes de la Región Centro del Estado de Coahuila, México, Año 2009.	México	Establece los nexos necesarios entre los aspectos de Información Financiera, Infraestructura, Tecnología y Capital Humano
La Competitividad y los Clústers como elemento de desarrollo del país.	Perú	Conjunto de medidas y acciones integradas que el Ministerio de la Producción y los gremios privados
Propuesta de Metodología de Intervención en la Cadena de Valor de Pymes, para mejorar su Competitividad.	Chile	Evidenciar los puntos de mejoramiento efectivo para maximizar la rentabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

La mayoría de las publicaciones encontradas, que tratan modelos y estudios empíricos sobre la competitividad empresarial en América Latina, se han realizado en México. En general, el propósito de las mismas es determinar y evaluar la incidencia de diferentes elementos, tanto tangibles como intangibles en la consecución de ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas.

### **La Competitividad en el Ecuador**

Resultan de particular interés los enfoques presentes en el tema de la Competitividad Empresarial en el Ecuador. Esto se debe a la aplicación en este país de una serie de modificaciones a nivel de gobierno en el ámbito económico que involucran directamente a las empresas de todo tipo. Los lineamientos que guían estos cambios están registrados en los Planes Nacionales que se dictan desde el año 2007 y de los que hasta el momento existen tres versiones: (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2014)

Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010

Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013

Buen Vivir Plan Nacional 2013 – 2017

En la versión actual, se puede identificar un grupo de lineamientos que apuntan a fortalecer la competitividad de las empresas del sector rural, el de servicios y el productivo. Esto se dirige principalmente a la aplicación de la investigación científica y tecnológica, la experimentación local, el acceso al conocimiento, la innovación, etc., tanto en la Economía Popular y Solidaria como en las Mipymes. A continuación, se presenta el resultado de la revisión documental y bibliográfica realizada en este sentido.

#### **Competitividad Global: Resultados 2013-2014. (Wong, S., 2015)**

En este reporte se analiza la posición del Ecuador en el ranking de países según su desarrollo competitivo. Se relacionan los indicadores que se tienen en cuenta para medir el índice.

El Índice de Competitividad Global contempla 12 Indicadores entre los que se encuentran: Instituciones, Infraestructura, Eficiencia en el mercado de bienes y el mercado laboral, Disponibilidad en aceptación y uso de nuevas tecnologías e Innovación.

En este reporte de prensa se informa que Ecuador sube posiciones en el ranking de competitividad global. Este año asciende quince (15) posiciones y pasa del puesto 86 al puesto 71 –entre 148 economías– con un puntaje de 4.18 en el Índice de Competitividad Global (ICG), según datos del Reporte de Competitividad Global (RCG) recientemente publicado por el Foro Económico Mundial.

El indicador en el cual el país no sube es Preparación Tecnológica en el que mantiene la posición anterior (82). Los que presentan mayor avance son Desarrollo de Infraestructura (79), Calidad de Educación (62) e Innovación (58).

#### **Modelo de Autoevaluación Empresarial: en busca de la Competitividad. (Rosero, 2008)**

En este trabajo se trata el Modelo de Evaluación de la Calidad de las Empresas en Ecuador. El mismo se aplica para establecer el Premio a la Calidad Empresarial y los elementos que se incluyen en el mismo inciden en las posibilidades competitivas de las empresas. Constituye una actualización del documento adoptado en 2001 que, a su vez, se identificaba con el Modelo Malcolm Baldrige actualmente diseminado en Estados Unidos, en el Extremo Oriente y en 22 países iberoamericanos y responde a la expectativa y a los desafíos de una nueva era de apertura de los mercados, de la expansión del conocimiento y de la competitividad.

#### **Estudio de la Gestión Competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador. (Quiñonez, 2012)**

Quiñonez expresa en esta publicación que, para la República del Ecuador en particular es trascendental considerar que la importancia de las PYMEs no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas.

En este trabajo se expresa que, según otros estudios realizados respecto a la situación actual de la competitividad en el Ecuador, existen de modo general para las PYMEs una serie de debilidades y amenazas tales como: rigidez productiva, predominio de criterios gerenciales tradicionales y escasa disposición para manejar instrumentos de la gerencia moderna.



### **Clústers como Modelo para alcanzar la Productividad y Competitividad Industrial en el Ecuador. (Arcos, 2008)**

En esta investigación, una vez presentados los antecedentes y la situación, tanto en América Latina como específicamente en Ecuador, de la existencia de clústeres de diferentes sectores industriales, así como sus características, el autor presenta un modelo para la gestión de este tipo de organizaciones de empresas para elevar las posibilidades competitivas de las mismas. Plantea en este sentido que "...los clústeres sí fortalecen la competitividad de las empresas que los integran, principalmente porque permiten elevar los niveles de eficiencia y eficacia de las empresas, mejorando su productividad, fomenta la capacidad innovadora y motiva la creación de nuevas empresas que aprovechan las ventajas existentes". El modelo presentado tiene la siguiente estructura en fases:

I Sistema de mejoramiento del contexto económico, empresarial y administrativo.

II Sistema de desarrollo competitivo empresarial e interconexión de los negocios.

III. Funcionalidad del Modelo, (base para la ejecución de clúster). Consta de tres pasos: A. Situación Actual, B. Plan de mejoramiento, C. Acción/Cambio.

### **Desarrollo de un Modelo para la Productividad y Competitividad en la construcción de Granjas Porcinas en el Ecuador. (Torres, 2010)**

El propósito de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión para mejorar los niveles de productividad y de eficiencia en la construcción de granjas porcinas y como consecuencia, elevar los niveles de competitividad por medio de la reducción de costos. El modelo se basa en metodologías de control estadístico de procesos "CEP", Análisis Funcional y Programación Matemática para obtener resultados tangibles en el incremento de la productividad y la eficiencia en la construcción de granjas porcinas. Las etapas básicas del modelo son: identificación de las variables que afectan a la productividad y la eficiencia, diseño de gráficos de control mediante "CEP" (Control Estadístico de Procesos) para controlar en primera instancia el uso eficiente de la mano de obra, maquinaria y herramientas y reducir los desperdicios de materiales, iniciar el mejoramiento continuo con procesos controlados y un programa de Bench Marking.

## **CONCLUSIONES**

En la revisión realizada de publicaciones de los últimos 5 años acerca del tratamiento dado al tema de la Competitividad Empresarial en América Latina, se encontró una diversidad de modelos y enfoques metodológicos que, toman elementos específicos dentro de la Gestión Empresarial, establecen estudios de la incidencia de los mismos en la obtención de ventajas competitivas.

El país de la región del que mayor producción científica se encuentra sobre el tema es México, aunque resultan interesantes los trabajos revisados de Chile, Perú, Argentina y Colombia. Estos enfoques establecen el análisis y gestión de elementos como Rentabilidad e Infraestructura, Recursos Intangibles, Información Financiera, Formación de Redes de Cooperación, entre otros. Es de destacar la inclusión de variables relacionadas con el Conocimiento y otros activos intangibles en estos modelos.

En el estudio realizado sobre los enfoques de la Competitividad Empresarial en el Ecuador, se evidenció el papel del

Estado en el establecimiento de políticas y lineamientos recogidos en el Plan Nacional del Buen Vivir que crean espacios y condiciones para el fortalecimiento de la Competitividad de las Empresas Nacionales, tanto públicas como privadas en los diferentes sectores de la Economía.

Adicionalmente, se encontraron tres estudios realizados en este país que tratan Gestión Competitiva de las Pymes y la Productividad y Competitividad, que están en concordancia con las políticas del Estado al respecto y evidencian la pertinencia de estos enfoques generales.

## REFERENCIAS

- Ahumada-Tello, E., Zárate, R. E., Plascencia, I. (2012). Modelo de Competitividad basado en el Conocimiento: el caso de las Pymes del sector de Tecnologías de Información en Baja California. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 5(4), 13-27. En: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1954073](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1954073) [12/06/2014]
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M. (2010) Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 18(47), 4-12. En: <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionycienciaUniversidadautonomadeaguascalientes/2010/vol18/no47/1.pdf> [12/06/2014]
- Arcos, C. M. (2008) *Clusters como modelo para alcanzar la Productividad y Competitividad Industrial en el Ecuador*. (Tesis en opción al título de Máster en Relaciones Internacionales) Universidad Andina Simón Bolívar. Quito. Recuperado el 19 de octubre de 2014, a partir de <http://hdl.handle.net/10644/1101> [19/10/2014]
- Begazo, J. D. (2004). La Competitividad y los Clusters como elemento de desarrollo del país. *Gestión en el Tercer Milenio*. 13(7), 45-55. Recuperado el 4 de septiembre de 2014, a partir de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a07.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm) CEPAL (2006). *Definiendo Competitividad*. En: <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf> [19/10/2014]
- Herrera, A. (2007). *Las fuentes de competitividad en las empresas de software a la medida*. (Tesis de grado). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México.
- Herrera, R. (2007) *Las personas y los clientes en el modelo de excelencia. Una mirada humanista* En: <http://www.raulherrera.cl/content/view/76544/Las-personas-y-los-clientes-en-el-modelo-de-excelencia-Una-mirada-humanista.html> [10/12/2014]
- Mejía, J., Sánchez, J., Ortiz, M. (2012) *El Modelo de Negocios, las Necesidades del Cliente y la Gestión de la Innovación como propuesta de proceso conceptual para la Mejora Competitiva*. VI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Puerto Vallarta, Jalisco. En: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2394815](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2394815) [12/06/2014]
- Musik, G., Romo, D. (2004). *Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM Ciudad de México. En: [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Concepto_Competitividad.pdf) [29/09/2014]
- Nunes, P. (2012). Ventajas Competitivas. *Knoow.net Ciencias Comerciales*. Recuperado el 12 Enero de 2015, a partir de <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>. [12/01/2015]
- Quiñonez, M. R. (2012) Estudio de la Gestión Competitiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) Comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. En: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/pequeñas-medianas-empresas-ecuador.html> [05/11/2014]
- Rivera, H. A., (2003) La Competitividad y la Gestión Empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios EAN* (48), 132 – 143. En: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/258/248> [12/06/2014]
- Rosero, M. (2008) Instructivo. En: [http://www.calidadtotal.org/corporacion/images/stories/servicios/instructivo\\_pnc2013.pdf](http://www.calidadtotal.org/corporacion/images/stories/servicios/instructivo_pnc2013.pdf) [10/12/2014]
- Sánchez, L. (2010) *Propuesta de Metodología de Intervención en la Cadena de Valor de Pymes, para mejorar su Competitividad*. 1er. Congreso iberoamericano de Ingeniería de Proyectos. Antofagasta. Chile. En: <http://www.usbvirtual.usbcali.edu.co>. [04/09/2014]
- SENPLADES (2014). Plan Nacional para el Buen Vivir. Recuperado el 19 de enero 2015, a partir de <http://www.buenvivir.gob.ec/inicio> [19/01/2015]

- Torres, H. E. (2010) *Desarrollo de un Modelo para la Productividad y Competitividad en la Construcción de Granjas Porcinas en el Ecuador*. (Tesis en opción al título de Máster en Control de Operaciones y Gestión Logística). Escuela Superior Politécnica Del Litoral ESPOL. Ecuador. En: [www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/11055](http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/11055) [20/07/2014]
- Wong, S. (4 de septiembre de 2011) Competitividad Global: Resultados 2013-2014. *Nota de prensa oficial ESPAE*. En: [http://www.espae.espol.edu.ec/icg2013\\_2014](http://www.espae.espol.edu.ec/icg2013_2014) [14/01/2014]
- Zúñiga, et. al. (2010) Los Costos y su Información Financiera; Herramienta Administrativa Estratégica para lograr la Competitividad de las Pymes de la Región Centro del Estado de Coahuila, México, Año 2009. *Revista INCEPTUM*. 5(9). Instituto de Investigaciones Universidad Michoacana. En: [inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/284](http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/284) [04/09/2014]